

Le projet Inter-lang. Analyse d'un groupe de travail en grande école

Olivier Marty

▶ **To cite this version:**

Olivier Marty. Le projet Inter-lang. Analyse d'un groupe de travail en grande école. 2019. halshs-01233788

HAL Id: halshs-01233788
https://shs.hal.science/halshs-01233788

Submitted on 25 Nov 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Olivier Marty
06 20 41 53 62
oliviermarty@yahoo.fr

Le projet Inter-lang

Analyse d'un groupe de travail en grande école

Carnet de terrain (oct 2001 – mai 2002)
Étude ethnographique (laboratoire de sciences sociales) sur une grande école française (niveau master)

Présentation

Le récit qui suit est le résultat d'une enquête menée dans un groupe d'étudiants travaillant à un projet de site internet. Le site « Inter Lang » a ainsi mobilisé sept personnes durant une année. Le but du site était de permettre aux étudiants de toutes langues de se rencontrer via internet pour pouvoir faire des échanges linguistiques. Le projet, bien que suivi ici dans le cadre d'une école de commerce, a pris naissance dans un groupe d'amis extra-scolaire. Il a ensuite été repris et tour à tour considéré comme un embryon d'entreprise, une association et enfin un simple exercice scolaire.

L'enquête suit les évolutions du groupe plus que celle du site : il s'agit de regarder les sept membres s'ajuster les uns aux autres afin de former une véritable « organisation vivante ». L'essentiel des analyses est ainsi d'ordre psycho-sociologique et concerne la vie du groupe. Le travail peut pourtant être replacé dans une perspective de sociologie pure. En effet cette création de site internet traduit l'effervescence de la nouvelle économie qui se prépare jusque dans les écoles de commerce. Le récit donne ainsi un aperçu aussi bien de la bouillonnante nouvelle économie que de la vie, non moins bouillonnante, des écoles de commerce.

Le premier texte : « les débuts d'une entreprise » a été présenté à part dans les journées doctorales de l'UMLV (octobre 2002). Il analyse la création du site internet en partant du point de vue du créateur –Hervé. Puis vient le récit du projet à proprement parler. Il se décompose en quatre parties courant de l'adoption du projet par le groupe jusqu'à la soutenance finale. Enfin, un post-scriptum théorique présente la méthodologie ainsi qu'une synthèse des analyses dont le fil a été tressé à celui du récit.

TABLE DES MATIERES

Présentation *2*
Les débuts d'une entreprise *5*
Le projet Inter Lang 5
Un modèle provisoire de la création de valeur 11
L'accord sur le projet et la naissance du groupe de travail *21*
La proposition du projet (première réunion) 21
Attaque et résistance (deuxième réunion) 27
Nouvelle attaque (la troisième réunion) 32
Des bruits de couloir : naissance d'un contre-projet 39
Un lent enlisement (quatrième réunion) 42
Un soubresaut d'émulation (cinquième réunion) 43
Mise à mal du projet initial (sixième réunion) 44
Une pression administrative : le projet initial doit être adopté 49
Les premières réalisations et l'organisation du groupe *54*
Enfin une division… 54
Des motivations semblables 62
Des réactions éparpillées 64
Une réunion pour stabiliser le groupe 72
Une discussion avec JC pour mieux cerner son rôle 75
Un programme informatique pour bien définir le projet 80
Les vacances : JB rencontre Clément 83
Une rentrée pacifiée 89
Une présentation du groupe à l'administration 93
Action ! 96
Attentisme et trépas du groupe de travail *105*
Des missions non accomplies 105
La révolte sourde 109
Et si on faisait une association ? La rédaction des statuts 115
Refus, marasme et attentisme 123
Et si on travaillait ensemble ? La refonte du site 129
La mort du groupe 134
Pression scolaire et réanimation forcée du groupe de travail *137*
Des discussions de couloir 137

Un sursaut : la préparation du rapport 142
Un tremblement : la contestation de l'autorité 144
Une éruption : la soutenance 150
Annexes *153*
Post-Scriptum théorique *155*
Un projet créatif dans l'univers des nouvelles technologies 155
Un groupe de travail 156
Communiquer pour s'ajuster 161
La métaphore organique 165
Méthodes 169
Index *179*
Bibliographie *181*

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Les appuis spatiaux de la sociabilité 35
Les appuis techniques de la sociabilité 37
L'intégration progressive du groupe 40
Groupe dispersé versus groupe concentré 46
Les invisibles d'une interaction à trois 48
Comment la division du travail structure le groupe 59
L'espace des possibles et la rationalité sociale à court terme 61
Pressions centrifuges et centripètes pesant sur le groupe 69
Les voies de contagion 91
Mme White range le groupe dans son bureau 94
La mémoire des organisations vivantes 102
Différentes formes de réunion au fil du projet 133
Courbe de vie du groupe de travail 153
Le calendrier du projet 154
La vie de groupe 160

Les débuts d'une entreprise

Une innovation dans les nouvelles technologie : un nœud dans les réseaux

Mots clefs :

- création d'entreprise – sociologie économique – site internet – réseau – lien – nœud -

Dans le cadre d'une thèse en sociologie, on a mené une enquête qualitative auprès d'un groupe d'étudiants en école de commerce. Ces derniers s'affairaient à un projet de mini-création d'entreprise : il s'agissait de lancer un site internet facilitant les échanges linguistiques. On a pu retracer la genèse de cette création de site en suivant le groupe de travail au jour le jour et en interrogeant ses membres. On analysera ce cas particulier à travers du paradigme des réseaux et on tentera d'ébaucher un modèle provisoire de la création de valeur.

Le projet Inter Lang

Deux types de matériaux empiriques sont ici proposés : d'une part une présentation générale du projet tel qu'on a pu l'observer tout au long de l'enquête ; d'autre part une représentation particulière que donne le créateur de sa propre activité.

Présentation générale

Le projet Inter Lang a débuté en décembre 2000 et est en passe de se transformer en association en mars 2002 –moment où est rédigé ce texte. Ces données, comme l'analyse qui en est faite, ne portent donc que sur la phase de création.

Le projet consiste en la réalisation d'un site internet permettant de « faciliter les échanges linguistiques ». Une base de données mise en ligne (http://www.inter-lang.fr.fm) permet à des personnes de toutes nationalités d'être mises en relation selon leur complémentarité linguistique. Ainsi un étudiant espagnol résidant en France depuis peu s'inscrit sur le site afin d'être mis en relation avec son complémentaire : un étudiant français étudiant l'espagnol et voulant faire des échanges linguistiques. Autour de ce service initial de

mise en relation d'étudiants apprenant des langues, plusieurs autres services annexes ont été développés. Ainsi des petites annonces pour du co-voiturage ou encore des renseignements pour faciliter l'arrivée et l'hébergement des étudiants étrangers dans leur pays d'accueil. De manière générale, le site a pour cible le public des étudiants, et plus particulièrement des étudiants partant à l'étranger ou désireux d'apprendre une langue étrangère.

Le concept du site a été « créé »[1] par Hervé au retour d'un séjour dans une faculté étrangère. Il s'est ensuite associé à Cyril, un ancien ami, pour la réalisation du site –Cyril avait la compétence technique. L'année suivante, la promotion du site a été prolongée dans le cadre d'un projet scolaire en école de commerce. Tous les étudiants de deuxième année de l'ÉCOLE doivent en effet se réunir par groupes de trois à six personnes pour mener à bien un « projet entreprendre ». Hervé a ainsi profité de cette exigence scolaire pour mobiliser cinq autres étudiants de son école et assurer la promotion du site.

Cette promotion s'est faite directement auprès des étudiants Erasmus à l'ÉCOLE –de sorte qu'ils continuent à promouvoir le site à leur retour dans leur faculté d'origine ; mais aussi par le biais des Bureaux des Relations Internationales des facultés qui « gèrent les flux d'Erasmus » ; et enfin au travers de partenariats plus généraux avec des start-up du même secteur (partenariats de nature publicitaire essentiellement).

Sur les sept membres du projet (Hervé + Cyril + cinq étudiants de l'école de commerce), quatre souhaitent aujourd'hui continuer l'aventure en créant une association. L'objet n'est cependant pas tant de détailler le principe du site ou la vie du groupe de travail que de s'intéresser à la création du site. Voyons donc comment Hervé raconte son développement.

Propos du créateur

Pour des raisons techniques il n'a pas été possible d'enregistrer les conversations avec Hervé. Voici cependant un résumé des propositions qu'il avance quand il raconte l'histoire du site –que l'on écrira à la première personne par souci de réalisme.

« J'ai crée le site au retour d'un séjour en Angleterre. J'avais du mal à m'intégrer là-bas : le grand problème des étudiants Erasmus, c'est qu'ils restent entre Erasmus. J'étais parti pour rencontrer des anglais et parler anglais et je me retrouvais avec des français ou, au mieux, d'autres étudiants étrangers. Ce n'était pas le mieux pour l'accent. J'ai donc tout de

suite cherché à m'intégrer auprès des anglais. Après plusieurs tentatives, je me suis rendu compte que le plus facile était de rencontrer des personnes pour faire des échanges linguistiques : les étudiants anglais qui apprenaient le français à la fac étaient contents de parler français avec un français et moi j'étais content d'être avec eux pour les sorties, le sport… Du coup, en rentrant en France, je me suis mis dans la tête de continuer la vie à l'étranger, avec des étrangers. J'ai commencé à sortir avec beaucoup d'espagnols et j'ai rencontré quelques brésiliens, toujours avec le même principe d'échanges linguistiques. Le problème c'est que ce n'était pas si facile que cela de rencontrer, dans sa ville où on a déjà ses habitudes, des étudiants étrangers. Je me rappelle que je passais à la fin des cours de langue et que je demandais directement : ça faisait un peu agressif comme approche mais ça marchait bien. Bon, y'avait pas mal de perte, mais dans l'ensemble cela marchait.

En octobre / décembre 2001, avec mon amie, on a commencé à réfléchir sur un projet d'entreprise à réaliser. Je voulais aller dans une école de commerce et je savais que les projets étaient importants : Mathilde qui avait déjà fait une école de commerce m'avait dit qu'il valait mieux se préparer à l'avance si je voulais faire quelque chose de bien. J'avais déjà créé un journal quand j'étais à l'IEP : c'était un journal sur le thème du libéralisme, il était subventionné par l'école. Mais il a disparu quand j'ai arrêté de m'en occuper. Du coup, j'étais motivé pour profiter du « projet entreprendre » de l'école et faire une organisation plus solide, qui continuerait après que j'arrête de m'en occuper. J'ai donc commencé à penser au projet un an avant la rentrée. Avec Mathilde, on a longtemps cherché une bonne idée de projet. Comme c'était la grosse mode de l'internet on voulait faire un site. Au début on pensait faire un site dirigeant les lecteurs sur internet : on voulait l'appeler « le kiosk », il permettait de diriger les gens sur le web pour qu'ils trouvent la revue qui les intéresse. Mais on s'est vite rendu compte que c'était trop difficile à faire et surtout banal : plusieurs sites existaient déjà. Et puis Mathilde a vu ce site d'échange de CD sur internet : c'était une simple base de données sur laquelle on s'inscrivait, en proposant les CD qu'on voulait vendre et ceux qu'on voulait acheter. Et puis on était automatiquement mis en relation avec d'autres personnes qui voulaient acheter les CD qu'on proposait ou vendre ceux que l'on voulait acheter. L'idée nous a bien plu et c'est à partir de là qu'on a imaginé Inter Lang. Puisque c'est si difficile de rencontrer des étrangers pour les échanges de langues, pourquoi ne pas proposer un service de mise en relation qui faciliterait la tâche. Sur Inter Lang c'est le même principe : on s'inscrit en précisant sa langue et la langue que l'on veut apprendre, ainsi que sa ville, et on est

[1] Il découvrira en réalité sur le tard que deux autres sites offrent un service similaires sur le web : http://www.mylanguageexchance.com et http://enst.fr/tandem.

directement mis en relation avec le profil linguistique complémentaire. C'est comme un marché de CD : ici c'est un marché aux langues.

A partir de là on a décidé d'en parler à un ami qui pourrait nous aider pour la partie technique. J'avais fait quelques sites internet avant mais jamais de base de données. J'en ai parlé à Cyril parce qu'il était bien branché sur internet : il avait fait des sites avec des logiciels de 3D mais il disait toujours qu'il manquait d'idées. Du coup on lui a donné l'idée et il a fait le site. C'est lui qui a construit toute la base de données et l'architecture d'Inter Lang à partir d'une description que je lui avais fait comme ça, à l'oral. Ensuite on s'est occupé, avec Mathilde, de tout le contenu écrit : on a rédigé le texte et on l'a traduit en six langues. C'était un peu lourd à faire mais on s'est fait aider par des amis pour les corrections. Et puis voilà, on l'a mis en ligne.

Après il a fallu que je m'occupe de la promotion : c'est pas tout d'avoir un site en ligne, il faut aussi le remplir. J'ai envoyé pas mal de mails aux gens que je connaissais pour qu'ils le fassent suivre à leur carnet d'adresse. Et puis avec les Erasmus en France c'est facile : ils se connaissent tous et c'est du bouche à oreille. Ensuite j'ai optimisé la méthode et j'ai commencé à faire la publicité auprès d'organismes pour la promotion des langues et surtout sur les sites internet. On a fait une page de liens et on a essayé de générer du trafic via le web. Bon, et puis l'avantage avec Inter Lang s'est que cela marche rapidement : un site de CD, il faut au moins trois ou quatre cent CDs sur la base de données avant que l'internaute lambda qui vient sur le site trouve ce qui l'intéresse. Un site de langue, vu qu'il y a quatre ou cinq grandes langues prioritaires, il suffit qu'il y ait une vingtaine de personnes sur le site pour qu'il tourne. Mais bon, c'était quand même tout petit. Le but c'était de le développer pour avoir au moins un millier de personnes. Comme les vacances approchaient, on a mis le site un peu entre parenthèses avec Cyril. On a décidé qu'on le continuerait l'année suivante, avec l'école de commerce comme c'était prévu. Mathilde elle a un peu laissé filer vu que son travail lui prenait trop de temps. Moi j'étais partant pour le continuer à l'ÉCOLE comme on avait prévu. Cyril était intéressé parce que le site était une bonne réalisation concrète : vu qu'il voulait travailler dans le secteur de l'internet et qu'il avait pas trop d'expérience, cela faisait bien sur le cv. Et puis du coup il s'est mis aux langues… Pour Cyril, je crois que le projet lui plaît bien, je crois qu'il s'est bien impliqué. Au début, de toutes façons, c'est lui qui a tout fait.

Quand je suis arrivé dans l'école de commerce, en octobre 2001, j'ai commencé à en parler autour de moi. Plusieurs étudiants étaient intéressés : de toutes façons fallait qu'on s'inscrive dans des projets et personne n'avait d'idées. J'ai trouvé une dizaine de personnes

bien motivées. Mais le problème c'est qu'on était limité à six. J'ai même pensé faire deux groupes à un moment. Mais l'autre groupe a pas voulu… Alors on a formé un groupe de six et on s'est lancé dedans. Bon, ç'a n'a pas été aussi simple : j'avais pas pensé à la complémentarité des compétences, on était les six mêmes. Et puis Cyril était à Paris et personne d'autre que moi ne le connaissait. Au début le groupe a longtemps débattu pour savoir s'il fallait pas réorienter le projet : c'était dur parce que j'avais l'impression que le groupe m'échappait et qu'on allait faire tout autre chose qu'Inter Lang. J'ai beaucoup appris sur le travail en groupe… J'avais l'impression que tout le monde voulait être chef, donner des ordres, et ne rien faire ! Mais bon, une fois que l'administration a accepté les objectifs d'Inter Lang on a tous été obligé d'aller dans la même direction.

On s'est divisé le travail et j'ai proposé : d'un côté un pôle qui assure la promotion, de l'autre un pôle qui retouche techniquement le site en collaboration avec Cyril. On a refait le design du site et rajouté quelques pages. Et puis surtout on a eu des partenariats comme avec Commevous [start-up se voulant être un moteur de recherche de personnes généraliste] ou comme avec les RI [bureau des Relations Internationales].

Maintenant, dans l'équipe y'en a qui veulent se limiter au projet scolaire, parce qu'on est noté à la fin, et puis y'a ceux qui veulent continuer après en montant une association loi 1901. Je fais parti de ceux-là. Mais je crois que je ne vais pas m'y investir autant qu'avant : je veux faire en sorte que cela marche mais je ne veux plus y consacrer autant de temps qu'avant. Maintenant c'est surtout Alexandre [un élève de l'ÉCOLE] qui va s'en occuper. »

Retour sur la nature du projet

Que peut-on tirer de cette masse d'informations ? Plusieurs traitements pourraient être envisagés. Un psychologue pourrait se pencher sur la personnalité entrepreneuriale. Un sociologue interactionniste s'attarderait sur la vie du groupe de travail au jour le jour –un des thèmes retenus pour la thèse. Il s'agit toutefois ici de se concentrer sur le processus de création du site. Que veut dire « créer une entreprise » ? Ce qui revient à déterminer comment se crée *l'idée* de l'entreprise, c'est à dire le principe qui la fonde. Puis à détailler comment est créée l'entreprise en elle-même, c'est à dire comment sont rassemblés les gens qui y travaillent.

On pourrait faire plusieurs reproches sur le matériau empirique présenté ci-dessus. Par exemple, peut-on envisager une analyse sur la création d'entreprise à partir de faits relevant d'un projet soutenu par des étudiants en école de commerce ? En s'appuyant sur un article où

on a analysé la vie d'une start-up au jour le jour (Marty, *Gérer et comprendre*, 2002), on a pu relever plusieurs points communs entre cette start-up et Inter Lang. Certes les statuts juridiques de la start-up que l'on a étudié étaient ceux d'une entreprise à but lucratif. Certes les sommes en jeu étaient bien plus importantes (elles se comptaient en millions de francs). Certes les employés de la start-up étaient présents toute la journée –et même plus. Ceci alors qu'Inter Lang n'est qu'une presque-association, avec un budget quasi-inexistant, et composée uniquement de volontaires. Mais on retrouve cependant plusieurs points communs : Inter Lang ressemble à la start-up du fait de la jeunesse des employés, de l'univers des nouvelles technologies, de la phase de création et surtout de l'idée innovante. Si les deux types d'entreprises n'ont pas la même échelle, elles sont tout de même comparables en ce que ce sont des projets innovants dans le secteur des nouvelles technologies. Car c'est au fond la question que l'on cherche à éclaircir dans ce texte : que veut dire « innover » ? Et encore plus particulièrement, que veut dire : « innover dans les nouvelles technologies » ?

Pour tenter de répondre à cette question, on s'inscrira dans le paradigme des réseaux utilisé aussi bien en sociologie économique (cf. Steiner, Granovetter, Moreno, Burt)[2] qu'en sociologie des techniques (cf. : Latour, Callon, Dodier). Et, à cet égard, on pourra se demander si les acquis d'une discipline ne peuvent pas être *traduits* dans l'autre : a l'instar de la sociologie des sciences et techniques, la sociologie économique chercherait à étudier la création de valeur *en action.* Au lieu que de construire des modèles économiques a posteriori pour rendre compte de ce qui a été fait, il s'agirait d'aller voir sur le terrain ce qui est *en train de se faire* (Latour, 1985, 1988, 1993, 1994, 2000). Si ce cadre mêlant sociologie économique et sociologie des techniques est accepté, alors il paraît légitime de s'intéresser aussi bien à une petite entreprise d'étudiants qu'à une véritable start-up. De même, le succès ou l'échec de l'entreprise étudiée importerait peu : le *principe de symétrie* conduirait à traiter les faits économiques comme égaux. Un peu comme la sociologie des sciences et techniques étudie par les mêmes méthodes les théories scientifiques qui ont été acceptées et celles qui ont été rejetées, la sociologie économique pourrait analyser de la même manière les entreprises qui

[2] Les références entre parenthèse renvoient à la bibliographie en fin de texe.
Voici un définition de *l'analyse des réseaux en sociologie économique* que donne Steiner (1999, pp75-77) :
" d'une manière générale, un réseau est un ensemble d'acteurs rattachés par une relations ; un réseau décrit ainsi le système formé par les liens directs comme indirects (les contacts de mes contacts, etc.) entre les acteurs. Par relation on entend une forme d'interaction sociale qui met les acteurs en contact ; il peut s'agir de transactions effectuées sur un marché, des échanges de services entre individus d'un même quartier ou bien de la présence dans les conseils d'administration d'un ensemble d'entreprises. (…). L'analyse structurale modélise les systèmes de liens (réseau en ligne, étoile, cercle,…) existant entre les acteurs et décrit les propriétés du réseau au moyen d'un ensemble de mesures. (…) A la différence de l'individualisme méthodologique au sens strict, l'analyse de réseau place délibérément l'accent sur les relations existant entre les acteurs plus que sur les acteurs eux-mêmes."

ont réussi et celles qui ont échoué. Car au fond, ce qui importe dans cette recherche, c'est plus le processus de création de valeur que son résultat. L'important ici étant de savoir « comment se créé l'entreprise ? » plutôt que « quels sont ses résultats ? »

Comment analyser ce récit pour en tirer un modèle provisoire de la création de valeur ?

Un modèle provisoire de la création de valeur

Si l'on reprend brièvement le récit d'Inter Lang, on peut repérer trois moments successifs dans l'élaboration du projet : la première étape, dite de préparation, est la phase où le « créateur » évolue dans différents réseaux (celui des étudiants français à l'étranger, puis celui des étudiants étrangers en France, enfin celui des passionnés de l'informatique). La seconde étape est celle où le site est conçu : les exigences des différents réseaux sont synthétisées et trouvent une réponse dans un nouveau nœud (Inter Lang relie en effet les étudiants étrangers et les étudiants locaux par le biais des passionnés de l'informatique). Enfin la troisième étape, celle de promotion du site dans l'école de commerce, consiste à relier Inter Lang à d'autres acteurs qui vont travailler à son développement.

En termes réticulaires, la création d'Inter Lang se fait ainsi en trois étapes : la découverte de réseaux hétérogènes, la création d'un nœud permettant de les relier, la constitution d'un réseau de travail autour de ce nœud pour le consolider. Démêlons tous ces fils. Il s'agit de reprendre les trois étapes pour détailler un modèle provisoire de la création de valeur.

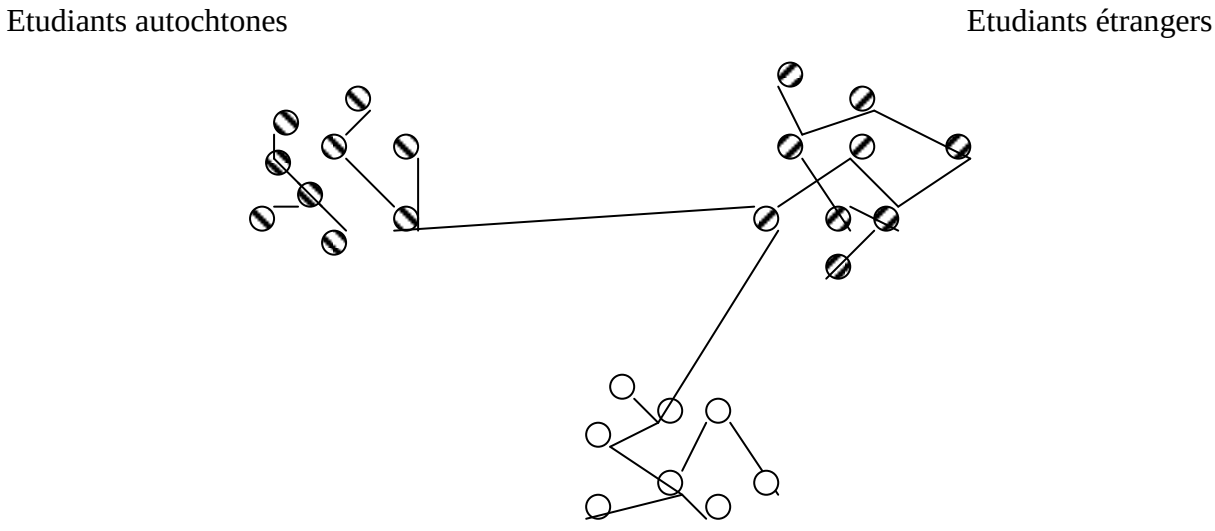
Un lien entre des réseaux hétérogènes

La première étape, l'étape préparatoire à Inter Lang, a consisté en un voyage. Un voyage à l'étranger certes (« J'ai crée le site au retour d'un séjour en Angleterre. »), mais surtout un voyage entre différents réseaux sociaux. C'est en fréquentant tour à tour les étudiants étrangers en Angleterre, les étudiants anglais en Angleterre, les étudiants français en France et les étudiants étrangers en France qu'Hervé a pris conscience de la frontière qui séparait les étudiants étrangers dans un pays et les étudiants indigènes de ce pays. Les deux réseaux sont hétérogènes alors même qu'ils se côtoient au jour le jour dans les facultés. Pourtant, ces réseaux qui ne se mélangent pas semblent être faits l'un pour l'autre. Quoi de plus naturel, pour un étudiant Erasmus, que de vouloir rencontrer les étudiants de son pays

d'accueil ? Et quoi de plus naturel, pour un étudiant en langue, que de vouloir pratiquer la langue qu'il apprend avec un étudiant étranger ? Tel semble était le constat d'Hervé –renforcé par sa propre expérience le faisant passer d'un réseau à un autre. Un intérêt linguistique unit deux réseaux qui pourtant restent étrangers l'un à l'autre.

Comment intégrer ces réseaux ? « Je passais à la fin des cours de langue et je demandais directement » : voilà une solution hardie mais limitée au seul profit de celui qui en prend l'initiative. C'est alors qu'un troisième réseau intervient. Hervé connaît en effet Cyril, un « passionné de l'informatique ». Cyril et Hervé ont tous deux envie de faire un site internet et cherchent une idée. Inter Lang n'est pas encore né, mais tous les éléments qui constituent l'essence du site sont en place. Les trois réseaux : étudiants étrangers – étudiants indigènes - passionnés de l'informatique sont reliés par des liens d'inter-connaissance. Il ne reste plus qu'à avoir l'idée venant durcir ce nœud. Mais n'anticipons pas trop sur la suite.

Un nouveau lien entre des réseaux hétérogènes



Avant de voir comment l'idée d'Inter Lang est créée, essayons de traduire cette étape préparatoire en langage réticulaire et tentons de comprendre comment le passage d'un réseau à un autre a été possible.

Les liens tissés par Hervé (cf. le schéma ci-dessus) sont à la fois faibles et longs : ce sont des liens distendus, ou filandreux. Ce sont des liens faibles parce qu'Hervé connaît finalement assez peu les étudiants avec qui il pratique des échanges linguistiques : leur relation est ténue, elle ne tient qu'au seul fil de l'intérêt linguistique. La faiblesse de ces liens permet par contre de les multiplier et surtout de les multiplier avec des personne très différentes. Les liens d'Hervé sont en effet très étendus : il a noué des contacts aussi bien avec des étudiants français qu'avec des étudiants étrangers et des passionnés de l'informatique. Autant de personnes qui n'ont pas l'habitude de se fréquenter. Et c'est cette longueur des liens qui fait toute leur force : parce qu'il relie des personnes qui ne se connaissent pas, Hervé peut par exemple avoir accès à des informations sur les uns qui sont utiles aux autres. Il peut ainsi savoir que les uns comme les autres sont fait pour se rencontrer : ils partagent un intérêt linguistique commun. Si l'on reprend le raisonnement, les liens tissés par Hervé sont des liens faibles, ce qui leur permet d'être longs, ce qui fait toute leur force. On retrouve ainsi le résultat de Mark Granovetter (2000) : c'est la faiblesse des liens qui fait toute leur force.

On peut exprimer ce même résultat en regardant le schéma au niveau des réseaux et non plus au niveau des liens. L'intérêt du réseau d'Hervé est qu'il couvre des réseaux hétérogènes : il jette un pont entre les réseaux d'étudiants étrangers, d'étudiants autochtones et des passionnés de l'informatique. Et c'est parce qu'il bouche ce « trou structural » (Burt, cité par Degenne et Forsé, 1994), que ce réseau est pertinent : il permet de relier une offre et une demande qui n'entrent habituellement pas en contact.

Une fois cet état des réseaux dressé, on peut se demander comment il a été possible d'en arriver à cette situation. Le paradigme des réseaux n'est en effet pas uniquement utilisé par les sociologues : des neurologues s'en servent dans leur propre discipline (cf. Changeux, 1983, Weil Barais). Ainsi la question : « comment se créé un lien entre deux neurones ? » peut être posée pour éclairer notre problème : « comment se crée un lien entre deux individus ? », et plus précisément, : « comment se crée un lien *faible* entre deux individus ? ». Si l'on revient à nouveau sur le comportement d'Hervé, on se rend compte qu'à l'étranger il était sans cesse avec des indigènes et que dans son pays il était sans cesse avec des étrangers. Curieux comportement quand la norme est plutôt de rester entre étrangers à l'étranger et avec ses compatriotes dans son propre pays ! Il semble qu'au lieu de chercher des points communs avec ceux qui lui ressemblent dans une situation donnée (les français en France par exemple), il cherche des points communs avec ceux qui lui dissemblent (les étrangers en France). Il joue la carte de la complémentarité plutôt que celle de la similarité –ce qui se traduit par des liens avec des réseaux autres que les réseaux auquel il appartient de fait. Mais il ne semble pas si

évident de trouver des intérêts communs –linguistique par exemple- avec ceux qui sont trop différents. De fait, il remarque qu'il y a « beaucoup de pertes » quand il « passe à la fin des cours » pour nouer des contacts avec des étudiants étrangers. Il doit multiplier les propositions avant de trouver la personne intéressée et pouvoir prolonger cette première discussion par un échange plus régulier. De manière générale, Hervé décrit lui-même son activité comme une création permanente de nouveaux liens : il se dit « ouvert » et ne cesse de discuter avec les uns et avec les autres. Des liens sont ainsi créés en permanence, et ce dans de multiples réseaux. Mais ces mêmes liens sont très fragiles et se rompent souvent sitôt la conversation terminée. Seuls sont conservés ceux qui peuvent déboucher sur un autre échange : échange linguistique, échange de conseil sur internet… C'est l'intérêt commun qui vient consolider le lien.

Finalement, on peut résumer la création de liens faibles en deux étapes successives : tout d'abord la multiplication de prises de contacts dans différents réseaux, puis la consolidation d'une faible partie de ces contacts si un intérêt commun a été trouvé. On peut alors reprendre l'analogie avec les sciences cognitives. Jean Pierre Changeux décrit en effet des «neurones chercheurs » étendant sans cesse leurs terminaisons nerveuses vers de nouvelles dendrites pour créer des synapses originales. Et ces synapses peuvent soit être renforcées par des influx nerveux si elles s'avèrent être utiles, soit se détériorer progressivement si elles ne sont pas le lieu de passage d'information sous forme d'un influx nerveux. Ceci exactement de la même manière qu'un lien faible nouvellement créé par un « individu chercheur » se détériorera peu à peu s'il n'est pas ravivé par un échange ou un intérêt commun. Les liens faibles sont sans cesse jetés en direction de multiples réseaux sociaux, ils ne sont conservés qu'à condition qu'un intérêt commun accroche ces fils plus solidement. [3]

D'autres questions pourraient être posées à la création des liens entre des réseaux hétérogènes. Ainsi on pourrait se demander quels sont les comportements sociaux susceptibles de favoriser la naissance de ces liens : existe-t-il des façons de faire communes à tous les réseaux et qui permettraient de passer sans difficultés de l'un à l'autre ? Ou au contraire, chaque réseau n'aurait-il pas ses propres règles de conduites et obligerait celui qui passerait de l'un à l'autre à une souplesse comportementale particulière ? Ce second cas de

[3] Ainsi le paradigme des réseaux tel qu'utilisé par les neurologues permet de poser des questions de nature dynamique aux réseaux sociaux statiques décrits habituellement en sociologie. Ces questions peuvent être : comment se crée un lien ? sous quelles conditions est-il conservé ? Mais elles peuvent dépasser ce cadre pour observer l'interaction entre des réseaux : existe-t-il, comme dans le cerveau, des réseaux spécialisés dans telle ou

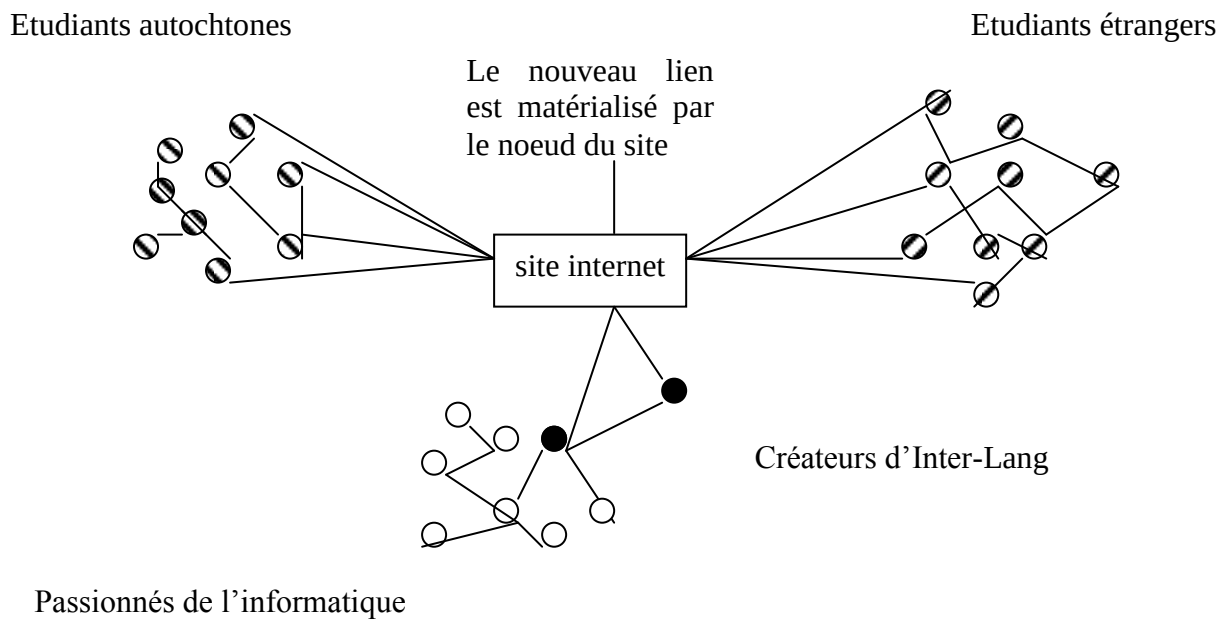
figure obligerait le tisseur de liens faibles à changer fréquemment ses façons d'être pour sans cesse s'adapter à un réseau différent. Il s'agirait, pour reprendre la métaphore de Goffman, de pouvoir changer de masque, rôle et costume très rapidement en fonction du réseau dans lequel on se trouve. Avec le risque, si l'on oublie de se dévêtir d'une partie de l'ancien costume, de se comporter dans un réseau avec des habitudes propres à un autre réseau. Mais là n'est pas l'objet précis de ce texte. Du reste, tous les individus d'une société sont *plus ou moins* amenés à évoluer dans différents réseaux et à jongler avec différentes façons de se présenter. La multi-appartenance sociale semble être la règle plutôt que l'exception (Goffman, 1974, 1975). Après cette description des liens faibles entre différents réseaux sociaux, voyons à présent comment ils se matérialisent dans un nouveau nœud : Inter Lang.

La création d'un noeud

Au moment où Hervé cherche à faire un site internet, il découvre qu'il existe des bases de données en ligne mettant en relation des vendeurs et acheteurs de CD. Il sait par ailleurs qu'il existe un besoin de mise en relation entre les étudiants pratiquant les langues. L'idée d'Inter-Lang naît alors de la jonction entre ces deux données : en appliquant la structure du site de CD au marché des langues, Hervé imagine Inter Lang. Le site n'est cependant pas encore réalisé puisqu'il ne sait pas fabriquer des bases de données. Il faut alors relier ce premier nœud à un troisième élément : Cyril, son ami passionné d'informatique qui sait faire les bases de données. Ainsi l'idée d'Inter Lang peut être considérée comme un nœud résultant de l'emmêlement de trois réalités : une structure de site (celle du site de CD), le besoin de liaison entre les étudiants, les compétences informatiques de Cyril. Ce réseau est hétérogène puisqu'il fait intervenir aussi bien des humains (Cyril et les étudiants) que des non-humains (une structure de site, des compétences informatiques). Pour en rendre compte plus facilement, on peut ne conserver que les éléments humains. Ainsi le réseau homogène représente Inter Lang dans le schéma ci-dessous :

telle fonction, des ensembles constituant un module ? Si cette question ne relève pas de la création de valeur et du cas d'Inter Lang, elle pourrait être utile pour étudier les réseaux qui se tissent au sein d'une entreprise.

L'entreprise Inter Lang



Sur ce schéma, le site Inter Lang est représenté par le rectangle central : c'est le seul non-humain. Tous les cercles qu'il relie sont des humains appartenant à des réseaux auparavant disjoints. Inter Lang vient ainsi matérialiser les liens faibles d'Hervé : il les durcit en les formalisant. Le site n'est finalement qu'un nœud solide qui réunit plusieurs réseaux. L'entreprise Inter Lang en elle-même est au contraire l'ensemble du nouveau réseau ainsi constitué : réseau Inter Lang = réseau des étudiants étrangers + réseau des étudiants français + réseau des passionnés de l'informatique. Le site internet est un nœud facilitant les liens faibles alors que l'entreprise Inter Lang est un réseau constitué par toutes les personnes reliées au site. Ainsi il apparaît qu'Inter Lang est une recombinaison de réseaux qui lui pré-existent. Par l'intermédiaire d'un nœud informatique, plusieurs réseaux auparavant séparés se retrouvent assemblés en un seul. La création d'Inter Lang ne serait rien de plus que cet acte consistant à fondre un ensemble de réseaux disparates en un seul. Si l'on regarde le schéma en son ensemble, Inter Lang peut être vu comme un acte de réarrangement entre plusieurs réseaux.

Que se passe-t-il à présent si l'on s'attarde sur chacun de ces réseaux qui viennent d'être recombinés ? Si l'on quitte le point de vue de l'ensemble nouvellement créé pour se concentrer sur chacune des parties qui viennent d'être assemblées ? Comment ces différents

réseaux ont-ils pu être reliés ? On peut ici reprendre ce que dit Hervé de l'évolution de Cyril : au fur et à mesure que le site se développe, le webmaster s'intéresse à l'anglais. Symétriquement, on peut se demander si les étudiants français et étrangers utilisant le site n'ont pas développé un goût pour l'informatique (par l'utilisation du chat du site, par des échanges e-mails accrus…). Ainsi les réseaux auparavant séparés se transformeraient-ils pour s'adapter les uns aux autres. La recombinaison en un réseau global s'accompagnerait de l'évolution des réseaux particuliers pour qu'ils s'ajustent entre eux.

Ce détournement des réseaux pré-existants peut être constaté à un tout autre niveau. On peut en effet facilement imaginer que la relation entre Cyril et Hervé a été modifiée par l'idée du site : au lien d'amitié les reliant a dû s'ajouter un lien de travail propre à la fabrication du site. Ici aussi la relation est réinterprétée pour les besoin d'Inter Lang : le lien entre Cyril et Hervé est utilisé différemment. A leur relation d'amitié s'ajoute une relation de travail. L'intégration en un nouveau réseau appelle ainsi la transformation du lien qui réunissait au préalable les deux individus. Cette capacité à réinterpréter les relations sociales de façon à ce qu'elles puissent se recombiner dans de nouveaux réseaux ressemble fort à la définition de l'opportunisme que donne P. Drucker (1985). L'opportunisme reviendrait en effet à réinterpréter une relation sociale dans un autre sens de façon à en tirer parti –et on sait combien Drucker fait de l'opportunisme la compétence majeure des entrepreneurs.

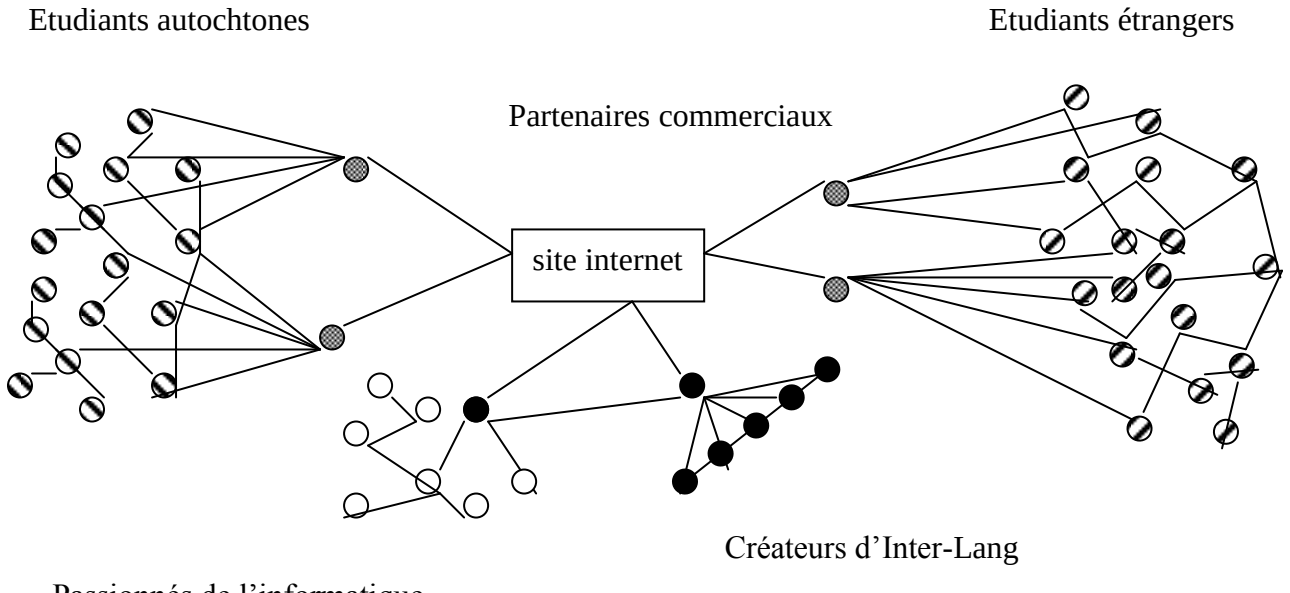
Pour reprendre le raisonnement, la création du nœud Inter Lang a matérialisé les liens faibles d'Hervé. Ce nœud a permis la constitution d'un nouveau réseau recombinant des réseaux auparavant séparés. Ce qui a nécessité la transformation des réseaux aussi bien que des liens inter-individuels pour qu'ils puissent s'adapter les uns aux autres et être intégrés en un ensemble plus important. Le site, tel qu'il vient d'être créé, n'est cependant pas encore très important : à peine une cinquantaine de personnes y naviguent deux mois après sa mise en ligne. Il reste donc une troisième étape à la création d'Inter Lang : celle où le nœud est consolidé par l'adjonction de nouveaux réseaux.

La consolidation du nœud par un nouveau réseau

En octobre 2001 le site ne compte encore que peu d'inscrits. Hervé effectue cependant sa rentrée dans une école de commerce et constitue une équipe qui, dans le cadre des programmes scolaires, va travailler au développement d'Inter Lang. Un tournant majeur est alors pris par le site : ce sont à présent sept personnes et non deux qui travaillent à sa réalisation. Le réseau des créateurs s'est étendu et cette force de travail supplémentaire va

permettre de développer Inter Lang. De fait, une opération de promotion est lancée et l'équipe de l'ÉCOLE tente de relier le site à d'autres acteurs de la nouvelle économie comme de l'apprentissage des langues. Un partenariat est tout d'abord développé avec la start-up Commevous.fr. Celle-ci est un moteur de recherche de personnes généraliste : elle met en relation des individus selon la complémentarité de leurs intérêts personnels. Inter Lang, qui semble être un cas particulier de ce programme général de mise en relation, obtient un accord pour des bannières publicitaires. Ainsi le site est relié à un premier partenaire susceptible d'amener plus d'internautes. Ce sont ensuite et surtout des accords avec les bureaux des relations internationales qui sont proposés : ces bureaux, situés dans les facultés, sont des « centres qui gèrent les flux d'Erasmus ». Le groupe de travail juge donc qu'une publicité indirecte par leur biais est plus efficace : elle permet de toucher plus d'étudiants avec moins d'efforts que si la publicité était faite directement auprès des étudiants étrangers. Enfin un troisième type d'effort promotionnel est envisagé : le groupe de travail veut impliquer des étudiants étrangers en séjour à l'ÉCOLE pour que ceux-ci fassent de la publicité du site une fois de retour dans leur propre université. On se rend ainsi compte que le réseau d'Inter Lang s'agrandit petit à petit : comme le représente le schéma ci-dessous, le nœud du site est relié à de plus en plus d'individus.

Inter Lang se développe en étendant son réseau



On retrouve ainsi un résultat de la sociologie des techniques (Callon, Latour, 1992) : dans la vie économique, comme dans la vie scientifique, il semble que la consolidation d'une invention revienne à la construction d'un réseau de personnes pour la soutenir. Il s'agit d'intéresser d'autres acteurs à l'invention afin qu'ils la complètent ou en assurent la diffusion. La principale tâche de l'inventeur étant alors de tisser un réseau social stable et efficace. Après la création de *l'idée de l'entreprise* par recombinaison de réseaux, on peut ainsi comprendre la création de *l'entreprise elle-même* par l'extension d'un réseau de soutien. Comme on va tâcher de le montrer, ce réseau de soutien diffère cependant du réseau ayant permis la création.

Quelle est la nature des relations entre Hervé et les autres étudiants de l'école de commerce ? Par quel type de liens est-il relié aux individus du réseau de soutien ? Au lieu des liens faibles qui le reliait aux individus lors de la prospection pour les échanges linguistiques, la relation de travail dans le groupe d'Inter Lang donne lieu à des liens forts. En effet, les six individus présents dans l'école de commerce se fréquentent quotidiennement et dans de multiples situations : lors des réunions de travail pour Inter Lang, dans les salles de cours, dans les soirées de l'école,… Cette régularité de la relation et son aspect multidimensionnel renforce les liens. Cette différence est notable car alors qu'Hervé ne pouvait qu'au mieux obtenir des *informations* de la part des liens faibles, il peut obtenir des *efforts* de la part des liens forts. En effet, un simple contact au cours d'une discussion pouvait le renseigner sur les intérêts linguistiques de son interlocuteur ou sur l'existence d'une autre personne désirant faire des échanges linguistiques. Mais il était difficile d'obtenir du lien faible plus qu'une information –qui ne coûte rien à celui qui la donne. Par contre, une fois le groupe de travail constitué autour d'Inter Lang, Hervé a pu obtenir la réalisation de certaines missions de la part des différents membres du réseau (contacter mécaniquement un grand nombre de bureaux des relations internationales par exemple). Le lien fort, qu'il s'agisse d'une relation de travail ou d'un lien multidimensionnel, permet d'obtenir un effort de celui avec qui il est partagé. Peut être parce qu'un lien fort est plus impliquant : on accepte de faire des concessions pour une personne avec qui ont est fortement relié.

Si l'on prend un peu de recul, on peut à nouveau s'attarder sur la structure des réseaux et non plus sur la nature des liens qui les constituent. Quelle est la différence entre les réseaux disparates qui ont été recombinés pour la création d'Inter Lang et le réseau de soutien qui est mis en place pour développer le site ? On peut tenter de répondre à cette question en

observant la place d'Hervé dans chacun de ces réseaux. Alors que le tissage de liens faibles le porte à la périphérie de groupes déjà constitués, force est de constater qu'il occupe une place centrale dans le réseau des étudiants qui travaillent à la promotion du site. Alors qu'il était un étranger pour les groupes d'Erasmus qu'il fréquentait, il se trouve dans une position de leader dans le groupe des étudiants de l'école de commerce. C'est un peu comme si les réseaux déjà constitués avaient tendance à s'accroître par la périphérie : les derniers arrivés se retrouvent à l'extérieur alors que les premiers arrivés sont les plus au centre. La recherche de liens faibles avec des réseaux étrangers conduit ainsi Hervé dans des positions souvent instables parce que périphériques ; alors qu'au contraire, la constitution progressive de liens forts lui assure une situation confortable car il a tout le temps de glisser vers le centre du réseau. Ceci pourrait expliquer pourquoi les liens forts dans un seul réseau sont préférés à une multitude de liens faibles dans des réseaux auxquels on n'appartient pas entièrement : la position occupée dans le premier cas serait plus confortable. D'où aussi, peut être, la nécessité pour Hervé de compenser par un réseau de liens forts dans lequel il est bien positionné (le groupe de travail d'Inter Lang) les positions instables dans de multiples réseaux auxquels il n'est relié que par un lien faible (les personnes rencontrées durant les phases de prospection).

On peut finalement reprendre brièvement la description de la création d'Inter Lang et les traductions dans le paradigme des réseaux qu'on a tenté d'en faire. La création de l'entreprise s'est faite en trois étapes : tout d'abord la liaison entre des réseaux hétérogènes, ensuite la création d'un nœud permettant de les recombiner tous, enfin la consolidation de ce nœud par l'adjonction de nouveaux liens. Chaque étape possède ses propres contraintes : la liaison de réseaux hétérogènes peut conduire à s'interroger sur les conditions dans lesquelles se créent et se conservent les liens faibles. La recombinaison en un réseau englobant appelle le remaniement des réseaux partiels qui doivent s'adapter les uns aux autres. Et enfin l'adjonction de nouveaux liens nous permet de faire la différence entre ce que l'on peut obtenir d'un lien fort et d'un lien faible.

Ce modèle réticulaire de la création de valeur est élaboré à partir du cas d'un projet associatif mené par des étudiants. Peut être pourrait-il s'appliquer à des entreprises de plus grande envergure[4] ?

[4] En dépassant l'objet de ce texte, on peut tenter d'appliquer ce modèle de la création à de tout autres domaines. Ainsi par exemple de la musique ou de la création d'idées.

L’accord sur le projet et la naissance du groupe de travail

La proposition du projet (première réunion)

C'est un grand building de verre bleuté qui s'érige, tel un pic, en face de la plaine aéroportuaire. L’École de Nice est une école de commerce à l'architecture moderniste. Un petit bout de Défense égaré sur les bords de la Méditerranée. Le bâtiment, qui n'a pas plus d'une quinzaine d'années, est composé de sept étages étroits, empilés les uns sur les autres. Au centre, telle une épine dorsale, plusieurs ascenseurs assurent les liaisons entre les différents niveaux -une sorte de métro se déplaçant verticalement et aussi bondé aux inter-classes que son homologue horizontal aux heures de pointe. Le voyant numérique indique l'arrivée au troisième étage, la porte coulisse latéralement et l'amas d'élèves se déleste d'un petit groupe qui descend à cet arrêt. Laissant derrière eux le baby foot et la partie de jonglerie qui se tiennent devant le bureau des sports, le petit groupe d'élèves s'engage dans un long corridor. C'est dans cet unique couloir, tout de blanc crépi, que bruisse la vie foisonnante des diverses associations de l’école. Le groupe passe successivement devant les locaux de Transaction (association de bourse), d'Edhack (association d'informatique), et de la Grappe (association d’œnologie). Chaque porte est l'occasion d'une oeillade, voire de quelques mots jetés dans l'embrasure et qui ne vont pas sans susciter des exclamations en retour. Puis on reprend la marche en travers du couloir. Au fond trône le Bureau Des Elèves. Mais le groupe ne va pas jusque là et s'engouffre dans la porte de la Junior Entreprise qui s'ouvre sur sa droite. Là, au milieu d'une armée d'ordinateurs soigneusement alignés, trois individus discutent

---

En ce qui concerne la musique tout d’abord (cf E. T. Hall ; Watzlewick, 1978). Si l’on décompose une partition, on se rend compte que toute composition est une recomposition. En effet les notes, les sonorités et même les phrases et thèmes musicaux sont souvent repris d’un morceau à un autre. La création d’une mélodie reviendrait ainsi à nouer des fragments de mélodies épars et à les recombiner en un ensemble original –ce qui ne va pas sans les adaptation nécessaires de chacun des fragments pour qu’il sonne juste avec l’ensemble nouvellement créé.

Il en va de même en ce qui concerne la création d’idées. Si l’on reprend l’idée du « bricolage » que propose C. Lévi Strauss on peut imaginer un « entrepenseur » faisant écho à l’entrepreneur. Alors que l’entrepreneur croise des ressources humaines issues de réseaux hétérogènes pour créer de la valeur, « l’entrepenseur » croise des ressources théoriques issues de disciplines différentes pour créer des idées. On pourrait alors décomposer en trois moments l’acte de création d’idées : la prise de contact avec des théories hétérogènes (de simples liens faibles ?), puis leur recombinaison en un tout cohérent (avec adaptation de chacune des parties aux autres) et enfin la solidification du nœud pour lequel on constitue un réseau de soutien (ce serait,

bruyamment. L'irruption du petit groupe coupe court aux échanges verbaux. Les présentations sont rapidement faites. Quelques sièges légers sont alignés en cercle et le nouveau groupe de six personnes prend place.

Nous sommes au début du mois d'octobre et Hervé présente son site aux autres étudiants, espérant que tous accepteront ce à quoi il s'étaient montrés favorables individuellement. Puis il reste coi, laissant à chacun le soin de trouver de nouvelles idées pour compléter le projet. C'est qu'il ne s'agit pas d'effrayer tout le monde par un programme trop rigide où chacun n'aurait plus qu'à prendre sa place !

Alors les idées fusent, en tous sens et en toutes directions. Un peu trop, même, puisque le fil du projet est peu à peu perdu de vue. Sur les six personnes, trois étudiants sont issus du concours d'admission parallèle (AST2 : entrée directe en deuxième année après un cursus universitaire) et trois autres du concours classique (admis après une classe préparatoire). Aurore, Alexandre et Laurent ont tous trois fait une classe préparatoire et se connaissent bien pour avoir passé leur première année ensemble au sein de l'École Ils s'étaient dit, dès l'année précédente, qu'ils feraient leur projet entreprendre tous les trois et sont très motivés pour mettre en place un "business" qui perdurera au-delà de l'école. Leur groupe est donc bien constitué, les rôles et personnalités de chacun sont définis, les mécanismes de prise de parole et d'enchaînement des conversations sont bien huilés. Les trois autres individus, Jean Baptiste (JB), Jean Cyril (JC) et Hervé sont au contraire issus du concours parallèle. Un peu plus âgés, ils viennent tous les trois de facultés ou école différentes et ne se connaissent donc pas. La première réunion prend ainsi la forme d'une absorption où le groupe déjà constitué phagocyte les trois nouveaux venus. Le petit groupe de première année, bien soudé, conserve la parole en se la passant régulièrement. Il laisse les trois AST2 isolés, un peu hors du jeu. Par ce biais, Alexandre, leader du groupe des trois formé l'année précédente, arrive rapidement à faire valoir ses propres vues.

Alexandre est un étudiant d'origine niçoise. Fils de deux entrepreneurs de la région, il a fait ses classes préparatoires à Paris. Il tranche cependant avec le reste des étudiants par sa plus forte adhésion aux valeurs locales. Loin d'arborer un grave accent parisien, il se complaît dans les interjections vivaces et survoltées. Il s'habille généralement bien, d'une chemise blanche rentrée dans un pantalon noir et ornée d'une chaîne en or à la mode italienne. Il aime les voitures de sport et les demoiselles qu'il sait charmer au cours des soirées d'école. C'est

---

par exemple, le poids des écoles de pensée). Mais ces adaptations du modèle réticulaire de la création de valeur à de toutes autres réalités dépasse le cadre de ce simple texte.

enfin et surtout un habile stratège qui sait lier des alliances cruciales dans un groupe afin de faire valoir ses propres intérêts.

Ainsi la première réaction d'Alexandre après la présentation d'Hervé est, tactiquement, un peu négative : il a déjà visité le site et a peur qu'il soit détourné à d'autres fins. Il se pourrait bien que le support linguistique se transforme en une plate-forme de rencontre érotique. La technologie Inter-lang pourrait en effet être dévoyée par quelque utilisateur pervers qui chercherait à entrer en contact avec une jeune étudiante isolée. Cette vue est partagée par le groupe de première année. Hervé rétorque aussitôt qu'un dispositif de surveillance pourrait être mis en place. Il suffirait de donner la possibilité aux utilisateurs de se plaindre au webmaster qui rayerait des membres tout internaute au comportement suspect. Mais cette première opposition d'Alexandre déclenche en suivant les réticences d'Aurore : celle-ci ne semble pas convaincue par la nécessité d'un tel site. Elle ne croit pas que les étudiants iront de leur plein gré faire de tels échanges. Moins coutumière des nouvelles technologies et surtout adepte de pratiques linguistiques plus scolaires, Aurore n'est pas convaincue par le projet. Elle ne se serait pas prononcé aussi ouvertement d'entrée de jeu. Mais elle est confortée dans son opinion par l'intervention d'Alexandre et peu ainsi révéler ses doutes sur le projet à tout le groupe. Laurent, prenant position en dernier, semble dans l'ensemble convaincu mais rappelle les réserves émises par Aurore. Le groupe entier a un moment d'hésitation sur ce projet qui ne remporte pas l'unanimité. Les trois AST2 sont, l’espace d’un instant, prêts à rechercher de nouveaux associés pour constituer une équipe plus unie.

Mais Alexandre ramène rapidement Aurore et Laurent sur le projet. Il rappelle combien les thèmes de la complémentarité linguistique et d'internet sont "séduisants". Il sent bien que quelque chose de « très intéressant » pourrait être fait, mais il faudrait pour cela revoir le site et certaines de ses fonctionnalités. Hervé se montre ouvert à toutes propositions : il ne veut, encore une fois, pas se montrer trop rigide. Il attend au contraire que chacun s’approprie le projet Inter-lang et propose ce qu'il pourrait y apporter. Des idées de complément sont donc lancées ; le projet initial est âprement débattu. Alexandre tombe d'accord avec JB sur l'idée d'un site éducatif visant un public plus large : il faudrait viser les scolaires, du collège au lycée. Il faudrait rajouter au site une dimension pédagogique et éducative. Alexandre propose même des développements techniques d'e-learning qui séduisent JC. Celui-ci est en effet plutôt intéressé par la partie technique de la conception du site. Il faudrait ainsi développer des techniques éducatives sur internet offrant un support de cours aux professeurs.

Tout ceci semble s'éloigner quelque peu du projet initial de mise en relation. Ce n'est pourtant pas totalement incompatible. Hervé ne s'y oppose donc pas : l'essentiel étant que les autres étudiants adhèrent et que le site Inter-lang se développe, quelle que soit la direction qu'il doit prendre à partir de la position actuelle. Alexandre souligne cependant que quelques modifications devraient être apportées au site afin de le rendre plus fonctionnel. C'est entendu.

Dans l'enthousiasme général, on propose en suivant qu'une liste de diffusion Inter-lang soit créée : ainsi les dernières nouvelles de la vie du site pourraient être données à tous par un simple mail collectif. Il suffirait en effet à chacun d'envoyer à l'ensemble du groupe les e-mail qu'il ne destine qu'à un seul pour qu'une pièce de débats virtuels soit créée. Par le brouhaha des différents messages, chacun serait tenu au courant des évolutions du site et des dernières opérations en cours. Alexandre, Hervé et JC sont exaltés par l'idée. Laurent demande en catimini ce qu'est une liste de diffusion. Peu à peu, les écarts dans l'utilisation des nouvelles technologies se révèlent. Ils seront cependant rapidement comblés : la liste, d'abord employée essentiellement par Alexandre et Hervé, sera bientôt un espace public où tous pourront se retrouver. Et le sens même de l'expression "liste de diffusion" va évoluer dans le petit groupe Inter-lang Au début on lui conférait le sens commun qui est en usage chez les personnes se servant d'une boîte à lettre électronique. Il s'agit alors d'une liste que l'on crée personnellement pour diffuser une information depuis sa boîte aux lettres en direction d'un certain nombre d'adresses électroniques. C'est donc une technologie qui permet la diffusion de l'information en étoile depuis un centre vers des périphéries. Au début du projet, Alexandre et JC utilisaient le mot liste de diffusion dans cette acception commune. Aurore et Laurent avaient vraisemblablement déjà entendu le mot mais sans pour autant s'être servis de l'outil et connaître donc sa vraie nature. En instituant la liste de diffusion de groupe, avec pour contrat implicite qu'aucun mail n'est adressé à un membre en particulier mais que tous sont destinés au groupe en son entier, l'outil originel est quelque peu dévoyé. Un nouvel outil naît en effet du croisement des six listes de diffusions équivalentes, qui partent chacune de la boîte à lettre d'un des membres et s'adressent aux six autres. Ici ce n'est plus un instrument de diffusion de l'information en étoile, mais bel et bien un mécanisme permettant l'information de tous par tous. Cette acception particulière va être peu à peu attribuée au mot "liste de diffusion" dans la petite communauté du groupe. Il s'est en quelque sorte approprié le mot et lui a donné un sens particulier qui se détache de l'acception commune.

Ceci ne s'est bien entendu pas fait subitement : c'est au fil de la domestication par chacun de l'instrument que le sens du mot a été donné. Chacun employant le mot, soit pour désigner le mécanisme au cours d'une explication, soit pour corriger son mésusage par un

camarade novice. Et tous s'ajustent ainsi progressivement sur ce nouveau sens du mot. Au point que, une fois devenu évident pour tous les membres du groupe, le mot "liste de diffusion", entre temps raccourci à "la liste", a peu à peu perdu de sa signification. Il n'a en effet rapidement plus tant servi à désigner l'outil électronique en lui-même que la communauté qui s'en servait. Ainsi le "tu mettras ça sur la liste" est bientôt devenu l'équivalent à "tu le diras à tous les autres".

D'abord mot neutre et anonyme, la liste de diffusion s'est vue attribuée un sens particulier par le groupe qui l'utilisait. Jusqu'à ce qu'il s'en serve finalement comme moyen de reconnaissance et d'auto-désignation. Loin de conserver un sens universel et stable, les mots évoluent. Et ce aussi bien à l'échelle historique des sociétés (Sapir, année ?) qu'à celle des petits ensembles humains éphémères. Un groupe de travail de six personnes se constitue ainsi son propre vocabulaire en puisant dans les ressources sociétales pour trouver les mots dont il a besoin et désigner la micro-réalité qui l'entoure. Un tel groupe dévoie au passage le sens de certains mots, ou du moins il peut ne les utiliser que dans une seule de leurs nombreuses acceptions. Et il charge ces autres mots d'une valeur plus forte car ils deviennent des signes de reconnaissance – ou code social.

La constitution d'un tel vocabulaire commun participe plus généralement à la construction d'une réalité commune. Ici aussi, ce qui a été étudié au niveau des sociétés (Berger et Luckmann, année) est transposable à des analyses de micro-sociologie. Comment, par ces actes de désignation successifs, se constituent des repères communs, un monde commun ? Au-delà de la "liste de diffusion", d'autres mots mettent en relief les réalités communes au groupe de travail. Ainsi le dossier "Inter-lang" ouvert sur le réseau de l'école servira de lieu de mémoire où seront archivés les "comptes rendus" de chaque réunion. Et au-delà de l'activité propre de mise en place du site Inter-lang et de tout le vocabulaire qui y est associé, il faut noter que ce micro-monde s'insère dans le monde plus général de l'École, lui-même élément du monde des écoles de commerce, lui-même élément du monde des étudiants français... Ainsi le vocabulaire qui sert à structurer le micro-monde qui entoure la réalisation du site est d'abord puisé dans ces mondes que les participants connaissaient déjà. Les mots sont ensuite réutilisés dans le sens précis qui convient à l'activité, délimitant par-là même les frontières du micro-monde commun.

Le vocabulaire du groupe, en sus de structurer le monde partagé, peut, on l'a dit, être chargé d'une valeur affective particulière, voire servir de signe de reconnaissance pour les différents membres. Ainsi on ne prononce par le mot "liste de diffusion" avec la même neutralité que le mot "ordinateur", et ce bien que les deux renvoient à deux composantes

égales du monde commun. Le mot "liste de diffusion" est en effet plus rare que le mot "ordinateur" et est donc, dans l'esprit de chaque membre, plus intimement lié au groupe Inter-lang Il est ainsi affectivement chargé et sert de signe de reconnaissance. La constitution d'un vocabulaire commun a donc un double rôle : il sert à structurer le monde commun à tous les membres du groupe et à générer un sentiment d'appartenance basé sur des signes de reconnaissance. La combinaison de ces deux fonctions du vocabulaire va en engendrer une troisième : il sert à fluidifier les rapports sociaux.

Parce que les six individus s'accordent avec aisance sur des mots qui désignent un environnement commun et qui crée un sentiment d'appartenance, leurs relations vont être facilitées. En effet, chacun de ces mots constitue un "point d'accroche" facilement utilisable dans toutes les interactions. On entend par "point d'accroche" un mot qui permet d'accrocher immédiatement l'attention d'autrui dans une conversation. Et ce parce qu'il renvoie à une réalité précise connue de l'interlocuteur, parce qu'il lui "parle". Le fait de désigner de la même manière un certain nombre d'objets facilite ainsi les interactions : on sait qu'en utilisant les mots qui concernent ces objets, notre parole suscitera immédiatement les *représentations* appropriées dans l'esprit de l'interlocuteur. Ainsi l'intervention ne reste pas vaine et appelle une réponse. Cette réponse sera d'autant plus mécanique que le mot sert de signe de reconnaissance : l'emploi du mot induit une attitude positive de l'interlocuteur qui est alors dans de bonnes dispositions pour répondre. Le vocabulaire commun -comme tous les signes, gestes et mimiques et expressions- que va se forger le groupe a ainsi pour troisième fonction de fluidifier les rapports sociaux. Les interactions sont accélérées et plus aisées. Tous s'entendent sur le sens de certains mots et y associent une attitude plus réceptive. En ce qui concerne Inter-lang, de tels points d'accroche sont ainsi constitués par les mots "liste de diffusion", "Inter-lang", "commanditaire", "professeur pilote", "projet"...

Mais égrener de la sorte le chapelet Inter-lang oblige à anticiper bien trop sur le récit du projet. Le groupe n'est en est en effet qu'à sa première réunion et il n'est pas encore question de "professeur pilote". Tout juste a-t-on évoqué le mot de "commanditaire" et celui-ci ne semble même pas avoir été saisi par tous.

Aurore, surprise de cette méconnaissance générale, rappelle que l'on ne peut pas commencer ce projet si l'on n'a pas de commanditaire. Elle précise qu'un commanditaire est une institution qui nous demande expressément de faire le site parce qu'elle en a besoin. C'est, rajoute-t-elle, l'administration qui impose cette formalité. Hervé la rassure en lui proposant de se charger de trouver ledit commanditaire. JB avance même un contact potentiel au sein de l'administration bruxelloise : un tel projet ne devrait pas laisser indifférente l'Union

Européenne. Les derniers doutes d'Aurore sont levés par l'assentiment général, l'unanimité est faite. On se réjouit de ce projet commun et décide clôturer la réunion pour aller déjeuner. Avant de sortir de la Junior Entreprise, les numéros de portables sont rapidement échangés. Hervé saisit l'occasion pour rappeler le principe de la liste de diffusion. Il promet d'envoyer un premier mail commun le soir même : il contiendra un résumé de la séance et surtout les adresses e-mail de chacun.

Au sortir de la salle, Alexandre prend à part Hervé et lui demande s'il n'est pas trop déçu par la tournure des évènements : le projet semble en effet avoir été redéfini en profondeur. Peut être plus que ce que supposait Hervé ? Celui-ci répond que tout est pour le mieux et qu'il fallait de toute façon que chacun se réapproprie le projet.

Le soir même, suivant de près le bilan électronique d'Hervé, un message d'Alexandre sur la liste de diffusion annonce qu'il a repéré deux concurrents d'importance majeure : www.enst.fr/tandem et www.mylanguageexchange.com. La pertinence du site semble donc être remise en cause. Le positionnement face à cette concurrence sera l'objet d'un débat lors de la seconde réunion.

Attaque et résistance (deuxième réunion)

A peine deux jours après cette première présentation, un e-mail collectif d'Hervé annonce une deuxième rencontre. Deux réponses électroniques confirment la date, les autres seront avertis par le bouche à oreille faute d'avoir consulté leur e-mail. C'est à dix neuf heures, dans une salle de classe, que le petit groupe Inter-lang se retrouve. En effet, si deux lieux virtuels ont été rapidement mis en place -la liste de diffusion et le dossier créé par JC sur le réseau de l'école - aucun lieu réel n'a encore été clairement défini. Faute de s'être approprié un espace et de l'avoir marqué de son empreinte, le groupe se retrouve à chaque fois dans une salle différente du troisième étage. Son hébergement est donc pour l'instant assuré par l'école en général et le couloir des associations en particulier. Il n'a pas quitté ce giron protecteur. C'est Alexandre qui a trouvé la salle opportune : menant le groupe des trois anciens qui connaissent le mieux l'école, il est plus au fait des ressources qu'elle propose. Comme lors de la première réunion, le groupe AST2 rejoint l'autre groupe sur le terrain qu'il a choisi. JC et Hervé -JB s'est excusé puisqu'il a un rendez-vous ce jour-là- entrent donc dans une salle de classe bien éclairée, repeinte à neuf récemment. Alexandre, Laurent et Aurore les attendent en badinant distraitement sur des sujets de cours. Après de brèves salutations, Hervé intervient directement sur le problème des concurrents potentiels qu'a repéré Alexandre. Il avoue que

ceux-ci lui avaient échappé mais veut proposer les solutions qu'il a envisagées. Le bruit de la climatisation est jugé assourdissant et Alexandre se lève pour aller la couper. Une plaisanterie accompagne ce mouvement. Hervé essaie de reprendre et précise qu'il a exploré avec attention le site de « Tandem ». Ce site semble avoir été fait par des professeurs de langue allemands. Il contient un solide matériel pédagogique, indiquant comment réaliser dans de bonnes conditions les échanges linguistiques. Leur équipe, qui plus est, doit être subventionnée par l'Union Européenne (projet Lingua 2001). Et ils se vantent d'avoir déjà mis en relation plus de 45 000 étudiants ! Malgré ces deux atouts de poids, Hervé pense cependant que Tandem présente un point faible majeur : le site n'est pas ergonomique. L'utilisateur se perd dans des centaines de pages de présentation. Celles-ci sont tantôt en anglais -voire allemand-, tantôt en français, faute d'une traduction complète du site. L'inscription et la compréhension du principe des échanges sont donc difficiles. Et il rajoute encore qu'ils n'ont pas leur propre base de données mais qu'ils renvoient vers un autre site pour l'inscription. Une fois inscrit sur ce second site, la réponse n'est pas immédiate : il faut attendre plusieurs jours avant qu'un correspondant étranger soit proposé. Hervé présente alors deux solutions au groupe : ou bien l'association à « Tandem » pour leur permettre de développer un site plus ergonomique, ou bien la concurrence en misant sur leurs nombreuses imperfections. A nouveau les doutes envahissent Aurore et Laurent. Après avoir remis en cause la pertinence du service, voici qu'ils contestent l'utilité de rentrer sur un marché déjà bien constitué. JC répond que le marché peut être formé sans pour autant être saturé. On peut très bien venir les concurrencer s'ils ne sont que deux opérateurs à fournir ce genre de service. Alexandre rajoute que s'il y a de la place pour Tandem et Mylanguageexchange -qu'Hervé n'avait pas plus remarqué- alors il peut y avoir de la place pour Inter-lang Il faudrait faire une étude de marché sérieuse pour savoir quel est le nombre de clients potentiels. Et il ne faut pas oublier les nombreux services annexes que l'on se propose de rajouter sur le site : e-learning, dossiers culturels,... Alexandre suggère de faire cette étude de marché en parallèle de la refonte du site. Ainsi on pourrait proposer le produit le plus adapté à la demande. Aurore et Laurent étouffent leurs doutes, tous sont à nouveau d'accord sur le principe. Le groupe repart sur les nombreux services annexes que l'on pourrait rajouter au site. Hervé intervient cependant pour préciser que, si le site doit être évolutif pour pouvoir s'ajuster précisément aux attentes du marché, il ne sert à rien de l'imaginer dès à présent dans tous ces détails... Pourquoi ne pas promouvoir le site tel qu'il est tout en le développant techniquement en parallèle ? L'expérience permettrait de repérer et de renforcer les activités qui marchent le mieux. Plutôt que de vouloir s'entendre sur des idées tellement bien arrêtées qu'elles ne nous permettent pas d'avancer, il propose au contraire de se

donner une direction générale simple. Ceci suffirait pour le départ ; par la suite, on pourrait affiner le projet en bifurquant selon les opportunités entr'aperçues en cours de route. Selon lui, mieux vaut lancer le site Inter-lang en commençant sa promotion dés à présent et, en fonction des réponses du marché, l'adapter et le faire évoluer. Au lieu de vouloir définir précisément tout le chemin à parcourir dés le départ, mieux vaut faire les premiers pas dans la direction que l'on se propose de suivre. Quitte à affiner l'orientation à l'issue de cette première avancée selon l'état du terrain. Cette dernière proposition, qu'Hervé appuie d'un exemple tiré d'une expérience antérieure, convainc Laurent et Aurore. Le premier n'a en effet pas véritablement le temps de se consacrer pleinement à la définition d'un projet et la proposition Inter-lang lui semble solide. La seconde suit le premier.

Au moment où se déroulent les premières réunion Inter-lang, Laurent est en effet très occupé du fait de son implication dans diverses associations de l'école. Venant du Sud de la France -Rodez- il a fait deux années de classe préparatoire privée avant d'intégrer l'école de commerce. Après avoir été séparé pendant une année de son amie qui étudiait à Montpellier, celle-ci est finalement venue le rejoindre et s'est inscrite à la faculté de Nice. Laurent se sent donc bien dans son nouveau milieu et s'est engagé dans plusieurs associations. Il est membre actif à la fois du Pitchoun -association produisant un guide des sorties sur Nice- et de la Junior Entreprise -qui vend des études de marché aux entreprises de la région. S'il se défend d'être professionnellement déterminé, Laurent joue toutefois dans les deux cas le rôle de démarcheur : il vend des espaces publicitaires dans le guide du Pitchoun et doit trouver des fonds pour la Junior Entreprise. Ces multiples activités, associées au travail scolaire et aux contraintes du concubinage, ne lui laissent pas véritablement le temps de s'impliquer totalement dans le projet Inter-lang D'autant plus que les premières réunions précèdent de peu la parution d'un numéro du Pitchoun : l'activité de l'association bat son plein. Surmené, il préfère accepter les propositions d'Hervé et prendre le projet Inter-lang tel qu'il est.

Assise à sa droite au cours de cette réunion, Aurore va lui emboîter le pas et donner son accord pour le site. Aurore est d'origine modeste. Petite, brune, le visage à moitié masqué par des lunettes papillons, elle préfère généralement suivre que proposer. Elève appliquée, qui n'hésite pas à travailler plus que de raison, elle connaît elle aussi une double contrainte. Elle est en effet une membre active de la Junior Entreprise et travaille en dehors de l'école dans l'entreprise Décathlon pour arrondir ses fins de mois. Le sport n’est cependant pas sa première passion et elle préfère consacrer ses heures de liberté à s’exercer à la comptabilité. Tout au long des premières réunions elle suivra avec rigueur et application les propositions des autres membres du groupe après les avoir discutées. Se rangeant d'habitude aux côtés d'Alexandre,

elle prend cette fois-ci parti pour l'opinion de Laurent et accepte elle aussi de lancer le site tel qu'il est.

JB étant absent et JC étant entièrement gagné à la cause d'Hervé, Alexandre préfère accepter la proposition plutôt que de s'opposer à l'opinion majoritaire du groupe. Le site n'aura pas à être refait totalement avant son lancement. On convient toutefois d'en modifier l'apparence que plusieurs trouvent peu esthétique. Ainsi les animations sont jugées trop longues à télécharger et devront être supprimées. De même on reviendra sur la couleur de fond : le mauve ne fait pas l'unanimité. On conservera cependant les fonctions principales du site afin de ne pas perdre trop de temps à tout reprogrammer.

Curieusement, l'attitude d'Alexandre se modifie très rapidement. Faisant preuve d'une souplesse surprenante, il va subitement révéler une toute autre personnalité. Là où il cherchait à réunir le consensus autour de ses idées pendant la première réunion, il va, dès la fin de celle-ci, accepter de jouer un rôle plus discret. Au cours de la rencontre précédente, et dans le droit fil de son expérience parmi les trois anciens membres de l'école, il était sans cesse mis en avant. Soit qu'il accordait les différends entre des opinions contraires de façon à faire valoir la sienne, soit qu'il plaisantait les incartades d'un autre membre afin d'asseoir sa propre domination. C'était, enfin, lui qui toujours commandait les infimes détails déterminant la vie du groupe : le choix de la salle où se tiendrait la réunion, le réglage de la climatisation, les branchements informatiques.... Il contrôlait ainsi les évolutions de ses deux comparses. Mais voici à présent qu'il se désengage en grande partie de ces fonctions : sans faire preuve de mauvaise volonté aucune, il se poste plus en retrait dès la fin de la seconde réunion. Ceci ne l'empêche cependant pas de continuer à plaisanter avec d'autres membres et il se montre intéressé par les stratégies de publicité par e-mail. Il modifie en profondeur son mode de participation au groupe et ses attitudes sans pour autant renoncer à intervenir. Par une souplesse sociale surprenante, il désactive un certain nombre d'attitudes et comportements qui marquaient sa position dominante à tel moment pour activer aussitôt d'autres attitudes et comportements adaptés à son nouveau rôle de suiveur plus en retrait. Si ce passage se fait de manière saisissante pour Alexandre, il faut noter que tous les membres feront de même au cours des premières réunions. Ces revirements dans les comportements afin d'ajuster sa personnalité à son rôle dans le groupe continueront tout au long du projet. Ils sont cependant les plus importants au tout début puisque ce sont les structures de base de l'équipe qui sont posées -et l'on verra qu'il faudra s'y reprendre maintes fois avant qu'elles ne soient définitives. Sur quoi reposent ces processus d'ajustement respectifs ? Afin de présenter linéairement les ajustements de comportements, on va détailler le passage de la répartition des rôles à la

définition des personnalités de chacun. Au stade où il en est, le projet Inter-lang n'a pas encore donné lieu à une division du travail entre les six élèves de l'École Tout au plus se dessine-t-il une division verticale (Marty, Les piroguiers du Maroni) qui précède la division horizontale du travail. Cette division verticale, ou hiérarchie informelle, repose sur les valeurs auxquelles adhère le groupe. Ainsi, les six compagnons s'accordent sur un projet internet de nature linguistique. Les personnes maîtrisant le mieux les nouvelles technologies et parlant le plus de langues jouissent donc d'un certain prestige. Avec ceci, cependant, qu'étant tous étudiants d'une école de commerce, d'autres valeurs peuvent être importées de ce monde qui les englobe. Ainsi ceux qui sont le plus réputés dans leur façon de faire la fête, ceux qui ont le plus de facilités en comptabilité ou encore ceux qui exhibent le plus de richesses peuvent incarner des valeurs reconnues par tous les membres. Mais laissons là ces valeurs parasites importées d'un des mondes englobant et centrons-nous sur les valeurs propres au projet Inter-lang. C'est la proximité des individus aux deux valeurs citées (internet et les langues étrangères) qui fixe leur position dans la hiérarchie informelle du groupe. C'est selon leur position par rapport à elles qu'ils pourront avancer ou non des traits de personnalité plus ou moins offensifs. Ensuite, quand le projet se précisera et que les rôles seront répartis (qui à la partie technique ? qui à la comptabilité ? aux relations avec les écoles ?), chacun complètera sa position initiale par des traits de personnalités adaptés à sa fonction dans le groupe.

Au-delà de cette détermination structurelle des traits de personnalité -selon sa proximité aux valeurs du groupe et le rôle que l'on y joue- comment se constituent-ils concrètement ? On peut concevoir la personnalité comme un ensemble de "schèmes comportementaux" (Wallon, année) stockés en mémoire et qui peuvent être activés ou désactivés à tout moment. Ces schèmes sont développés dans des situations sociales par imitation d'autrui (par imitation d'"autruis significatifs", Mead). Ainsi, si tel individu incarne les valeurs de son groupe ou occupe un rôle que l'on aimerait jouer, on aura tendance à imiter un certain nombre de ses traits de personnalité, de ses schèmes comportementaux.

Au fil de leurs multiples expériences dans divers mondes sociaux, tous les membres Inter-lang ont accumulé un grand nombre de traits de personnalité. Dans la situation qui leur est donnée à présent, étant données les contraintes de valeur et de rôle qu'elle présente, ils ne peuvent en exprimer qu'un certain nombre. Ce sont les schèmes comportementaux qui susciteront des renforcements positifs de la part des autres membres du groupe qui seront conservés et développés, les autres étant pour le moment désactivés. Un sourire ou une réponse positive conduit ainsi chacun des membres Inter-lang à persévérer dans un comportement donné. Des yeux froncés ou une critique amènent au contraire à supprimer tel autre. Au cours des

premières interactions, chaque membre essaie plusieurs de ses traits de personnalité potentiels pour ne retenir que ceux qui suscitent des réotraction positives de la part des autres.

Bien entendu, la multiplication de ces essais est limitée par des contraintes mentales particulières. Il faut tout d'abord que les différents traits exprimés au sein du groupe et dans les autres groupes que l'on côtoie quotidiennement soient compatibles. Les membres ne peuvent en effet pas développer des traits de personnalité trop éloignés de ceux qu'ils présentent dans d'autres groupes afin de préserver un équilibre mental minimum : une personnalité trop éclatée relèverait du pathologique. Ainsi, un tel qui se montre particulièrement timide en classe et au cours des nombreuses soirées de l'école peut difficilement opter pour des comportements agressifs et dominateurs dans le groupe Inter-lang Tout au plus chacun peut-il essayer de surmonter le problème de la cohérence entre les personnalités présentées dans les différents groupes en activant et désactivant successivement et rapidement plusieurs schèmes comportementaux. Mais une barrière est alors promptement rencontrée : l'habitude, ou inertie mentale. Celle-ci interdit en effet de freiner trop rapidement l'expression de tel schème comportemental et d'accélérer la mise en place de tel autre. On ne peut activer et désactiver les traits de personnalité en un clin d’œil ; un temps de latence est toujours nécessaire. Certes, toutes les personnes sont inégalement victimes de l'habitude et quelques-uns uns sont plus habiles que d'autres à changer rapidement de personnalité. Mais il est, de manière générale, impossible de passer instantanément d'un ensemble de schèmes comportementaux à un autre. L'esprit humain n'est pas assez malléable.

Ainsi, bien qu'Alexandre se montre très souple pour cet exercice, il lui est impossible de passer complètement d'un type de personnalité dominant à un autre, plus discret, dans l'espace d'une réunion. En effet, quelques résidus de son ancien comportement se font sentir quand il insiste pour que l'on revoie certaines parties du site. Après le dernier débat qu'Alexandre suscite, les six membres tombent finalement d'accord pour se retrouver à nouveau deux jours plus tard. Il s'agira simplement de préciser les modifications à apporter au site avant le début de sa promotion. Le soir même, Hervé envoie un mail sur la liste collective afin d'informer JB des avancées de cette réunion et du programme de la prochaine rencontre.

Nouvelle attaque (la troisième réunion)

A nouveau, ce ne sont pas plus de deux jours qui séparent la deuxième de la troisième réunion Inter-lang Deux jours au cours desquels les six étudiants auront suivi des cours de marketing et de finance par petits groupes. Deux jours qui auront été marqués par la présence

d'entreprises venues présenter leurs métiers aux étudiants dans l'enceinte de l'école. Deux jours, enfin, qui auront été entrecoupés par une soirée organisée par le Bureau Des Elèves et qui auront permis aux jeunes hommes de se défouler après deux ans de frustrations en classe préparatoire.

Deux jours plus tard, donc, le petit groupe Inter-lang décide de se réunir dans la salle des ordinateurs afin d'établir les révisions nécessaires au site. Au sixième étage de l'immeuble École, une salle anonyme contient une vingtaine d'ordinateurs connectés à internet. Plusieurs prises complètent ce dispositif afin de permettre aux élèves de brancher leur propre ordinateur portable sur le réseau. Aurore a d'ailleurs amené le sien et l'on s'installe autour d'une table offrant prise au matériel. Pendant qu'Alexandre cherche quelle est la bonne fiche pour le branchement, le groupe commente abondamment la dernière fête, le dernier cours, la dernière réunion. Les éclats de voix des uns et des autres ne semblent pas perturber outre mesure le fonctionnement de la salle informatique : dans le brouhaha général, les altercations du groupe de travail passent inaperçues.

Aurore s'est assiste face à son ordinateur et les autres prennent place autour d'elle. Alexandre s'assoit naturellement en vis-à-vis puisqu'il travaille à nouer un fil entre le groupe de travail Inter-lang et les ressources de l'école. Autour de cet axe principal, les quatre derniers associés se disposent naturellement en carré. JB et JC d'un côté – car ils ont commencé à sympathiser, Laurent et Hervé de l'autre.

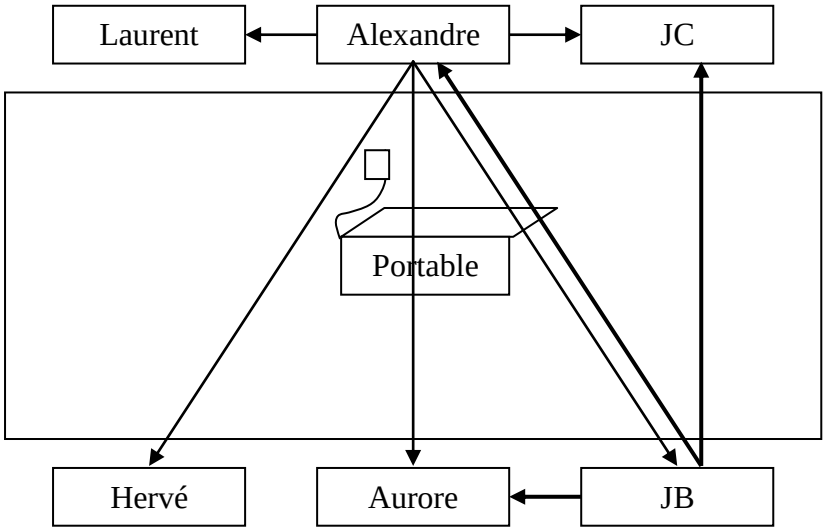
JB questionne rapidement JC pour obtenir plus de détails sur les propos tenus durant la réunion précédente. Il était en effet absent pour avoir été à un rendez-vous avec la banque finançant ses études. Issu d'une famille catholique, JB a commencé sa scolarité dans des établissements privés. Il a ensuite mené des études d'économie jusqu'en maîtrise au sein d'une faculté parisienne. D'un physique élancé, le visage émacié, JB est un rêveur. Il garde cependant les pieds sur terre et sais réaliser ses rêves. Il a profité du temps libre laissé par la faculté pour faire plusieurs voyages à l'étranger. Il sait aussi fort bien manier les paroles à double sens pour bien se placer dans les groupes qu'il fréquente. Ce sont en effet ses remarques aiguisées qui vont faire basculer la réunion : alors que les six membres se retrouvent pour une simple mise au point du site, ils vont bientôt remettre en cause, sous l'influence de JB, son principe même.

A peine l'ordinateur branché et tout le monde assis, JB s'adresse en effet à Alexandre pour demander plus de précision sur l'objet de la réunion. Celui-ci s'efface en partie en précisant que, comme l'avait dit Hervé, on allait débattre sur les modifications précédent le lancement du site. JB fait remarquer qu'il vaudrait mieux que le site soit bel et bien achevé

avant son lancement : les consommateurs hésiteraient en effet à revenir sur des pages qui ont déçu leurs attentes. Toutes les études prouvent qu'un "surfeur" ne retourne jamais sur un site qu'il trouve médiocre. La remarque met la puce à l'oreille de JC et un débat est lancé. Aurore s'en mêle et fait remarquer qu'elle n'arrive pas à se connecter : qu'est-ce donc que ce site qui ne marche pas ?Hervé souhaiterait prendre part à la discussion mais sa position s'y prête peu : bloqué à l'angle de la table, il ne peut s'adresser directement à JB sans faire l'effort de contourner Aurore. Et comme JB n'est pas particulièrement réceptif... Tout au plus peut-il maintenir Laurent, son vis-à-vis, dans la même opinion. La critique qui jaillit depuis un angle ne tarde pas à se répandre d'un bout à l'autre de la table. La configuration particulière du groupe détermine ainsi en grande partie le poids que chacun peut faire peser sur l'évolution de la discussion. C'est l'espace qui détermine les dialogues possibles et, avec ceux-ci, les alliances et stratégies possibles.

Les contraintes spatiales expliquent aussi bien les jeux de pouvoir entre individus (c.f. schéma ci-contre) que les alliances provisoires qui en découlent e finalement l'issue de la discussion du groupe.

Les appuis spatiaux de la sociabilité
(rangement humain n°1)



-Supposons que les six individus ont une même nécessité de communiquer : ➡

-La configuration des lieux laisse à JB la possibilité de s'adresser à trois personnes. La nécessité qu'il a de communiquer avec chacune d'elle est donc égale à 1/3 de la nécessité de communiquer standard : ➡

-La configuration des lieux laisse à Alexandre la possibilité de s'adresser à cinq personnes. La nécessité qu'il a de communiquer avec chacune d'elle est donc égale à 1/5 de la nécessité de communiquer standard : ➡

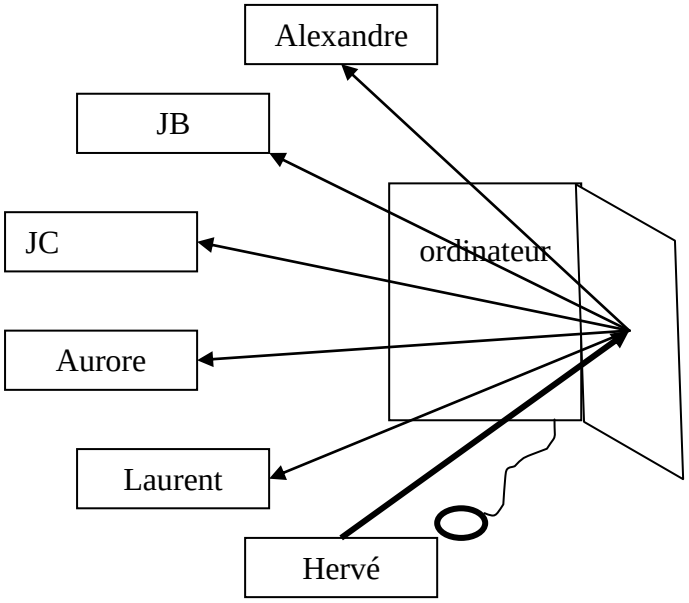
-les contraintes spatiales conduisent ainsi à un déséquilibre de la relation JB-Alexandre : les deux n'ont pas la même nécessité de s'adresser à l'autre. Si JB se prive de cet interlocuteur, il ne lui en reste plus que deux autres. Au contraire, Alexandre peut refuser le dialogue avec JB puisqu'il peut s'adresser aux quatre autres membres de la tablée. L'espace fait peser plus de contraintes sur la sociabilité du premier que sur celle du second : les deux places n'offrent pas un pouvoir social égal.

Aurore et Alexandre, placés au milieu, bénéficient d'un avantage certain. Ils peuvent s'adresser facilement aux cinq autres personnes et sont au centre de quasiment toutes les discussions. Les quatre autres sont au contraire isolés chacun dans un angle de la table, ils ne peuvent s'adresser qu'à leurs trois voisins respectifs. Il en résulte un déséquilibre certain dans les échanges verbaux : les personnes qui ont le plus de possibilités de dialogue sont moins dépendantes de chacun de leurs interlocuteurs. Ils présentent à la fois une demande de conversation faible (puisque divisée par le grand nombre d'interlocuteurs potentiels) et une offre de conversation importante (ils ont de nombreux voisins qui sont souvent plus demandeurs qu'eux même en conversation). Le marché des dialogues leur est donc favorable. C'est par exemple le cas d'Alexandre lorsque JB lui adresse la parole en début de réunion : il n'a aucune difficulté à éluder la question en s'engageant rapidement dans une autre conversation, à l'autre bout de la table. Alexandre n'est que faiblement obligé de répondre à JB, puisqu'il peut parler aux quatre autres membres. A l'opposé JB compte Alexandre parmi ses trois interlocteurs possibles et est donc plus fortement obligé de s'adresser à lui. Ce déséquilibre, résumé dans le premier schéma, exprime les déterminations spatiales de la sociabilité et les jeux de pouvoir qui y sont associés.

La conversation s'enlise dans des palabres supplémentaires. On reprend le débat mené la fois précédente. Hervé, qui ne parvient pas à se faire entendre, cherche une autre solution. L'ordinateur d'Aurore ne semblant pas vouloir établir la connexion internet, il va essayer un autre poste pendant que JC explique à JB l'intérêt de commencer dès à présent la publicité du site. Voilà qui est fait. Hervé invite à rejoindre le groupe autour d'un autre ordinateur. Celui-ci est déjà connecté à internet et l'on devrait pouvoir accéder au site rapidement.

Ce coup-ci, la configuration du groupe prend une toute autre tournure. Tous sont placé en arc de cercle à une égale distance de l'écran de l'ordinateur. Hervé s'est cependant emparé de la souris et peut ainsi commander les opérations. Cet atout technique lui offre un moyen d'action de poids sur les discussions du groupe : il peut manier à sa guise l'écran qui est au centre de toutes les attentions. Les voies de communication ouvertes par l'espace sont ici doublées par ce canal technique. Ce n'est plus l'espace mais l'outil qui détermine les sociabilités et jeux de pouvoir.

Les appuis techniques de la sociabilité
(rangement humain n°2)



- Les six individus répartis en art de cercle autour de l'ordinateur ont un accès égal à l'information inscrite sur son écran

- Par le simple fait de manipuler la souris, et donc de pouvoir choisir le contenu de l'écran, Hervé contrôle les informations qui parviennent au groupe.

-Cet atout technique lui confère un avantage sur les autres membres : en plus des voies de communication orale, il a une prise supplémentaire lui permettant d'agir sur ses cinq camarades.

Le "rangement humain" (Marty, Les piroguiers du Maroni), c'est à dire la forme spatiale que prend la hiérarchie d'un groupe à un moment donné, peut donc se lire dans l'accès inégal aussi bien aux réseaux de communication qu'aux ressources techniques. La commande du groupe passe maintenant par la commande technique et non plus par la possibilité de pouvoir s'adresser au plus grand nombre.

En partie, du moins, puisqu'Alexandre suggère à Hervé de profiter de l'instant pour montrer à JB le site www.mylanguageexchange.com, un concurrent majeur. Hervé s'exécute et on s'esbaudit à l'unisson devant le professionnalisme du site. Avec, toutefois, quelques réticences sur les graphismes. Et puis le concept n'est pas aussi complet que celui Inter-lang Fort de cet aperçu, Hervé ramène l'attention du groupe sur le site Inter-lang que l'on doit modifier. L'url est tapée à toute allure, de peur qu'on ne lui suggère une autre visite : "www.inter-lang.forez.com". Tous jubilent, le groupe est en bon ordre : celui qui avait proposé l'idée du site et réuni le groupe va présenter le site. On a quitté la scène où il était mis de côté, dans l'impossibilité de faire entendre et défendre clairement son projet. Il y a résonance entre le "rangement" du groupe et son ordre symbolique, tout fonctionne à merveille.

Sauf le site. Qu'est-ce donc ? Pourquoi le site ne serait-il pas joignable ? L'url est retapée avec plus d'attention : "w-w-w-.-i-n-t-e-r-l-a-n-g-.-f-o-r-e-z-.-c-o-m". Et à nouveau un message d'erreur : le site est introuvable -on apprendra plus tard que l'hébergeur Forez à du mettre fin à ses activités. Mais pour l'instant l'effet est vif : le site ne marche pas. On repart dans un débat et la souris perd quelque peu de son utilité. Dans la cohue générale, JB propose un projet de nature européenne qui permettrait de mettre en relation les professeurs et leurs élèves pour qu'ils puissent faire des échanges linguistiques. L'idée est séduisante et tous s'y accordent volontiers. Hervé, perdu dans ses tentatives d'accès à Inter-lang, rajoute que ce serait un bon axe de publicité. Alexandre profite de la désorganisation pour préciser qu'il faudrait peut-être compléter le site par des fonctions plus adaptées à cette cible avant le lancement. La course aux idées se poursuit dans cette voie, Hervé y intervient bien peu. Finalement, Aurore se demande si l'on ne devrait pas chercher à faire faire le site par des professionnels : cela nous prendrait moins de temps. Et puis c'est vrai que Clément n'est connu que d'Hervé : est-ce vraiment une personne fiable ? Alexandre affirme connaître un ami prêt à faire le site si on le lui demande. Les web-agencies (entreprises créant des sites internet à la demande) sont envisagées. Personne, cependant, n'a véritablement idée du prix d'un site. Prix qui dépend bien sûr du contenu, qu'il nous faudrait encore définir plus précisément. Sur l'initiative de Laurent, un vote à main levée est effectué pour déterminer si l'on doit ou non

continuer à travailler avec Clément. Tous acceptent. L'unanimité n'est cependant pas instantanée mais au contraire atteinte petit à petit, un bras faisant se lever le suivant. L'accord est fait, imparfait.

C'est de toute façon l'heure de partir pour le premier cours de l'après-midi. Apparemment, le projet s'obscurcit au fil des réunion et la structure du groupe ne parvient pas à se stabiliser. Il faudra se revoir pour définir le projet plus précisément.

Des bruits de couloir : naissance d'un contre-projet

La dernière réunion n'a pas été très concluante : le projet semble patiner et aucun plan d'action précis n'a encore été fixé. Pourquoi de telles difficultés ? Tout groupe de travail est certes traversé par des oppositions de conception du projet. Il est normal qu'un temps d'ajustement soit nécessaire pour que tous s'accordent. Mais il semble ici cependant que, plus le temps passe, plus les opinions divergent. Hervé, qui voulait que chacun s'approprie le projet, se retrouve maintenant face à des idées bien différentes de sa proposition initiale. Et bien peu semblent soutenir totalement l'idée initiale : le projet Inter-lang tel qu'il est ne convainc pas. Pourquoi donc ?

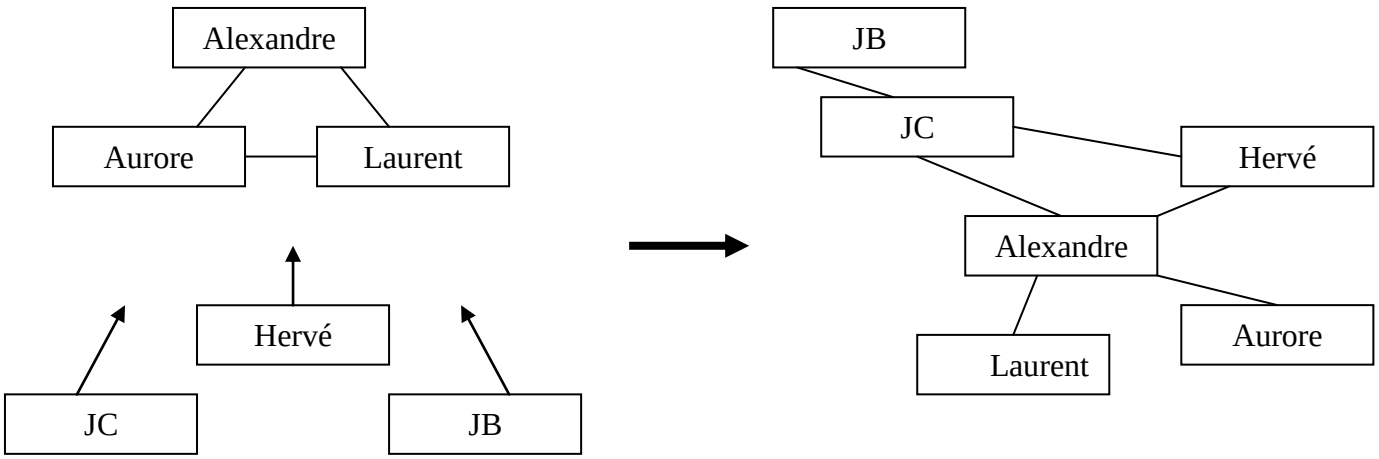
Peut être que le fait de prendre un projet en cours de route déplaît à plusieurs membres qui voulaient créer leur propre "business" (tout spécialement pour les trois étudiants admis après classe préparatoire). Et cette réticence à s'insérer dans un projet est sans doute d'autant plus forte que ce n'est pas une institution vénérable qui le propose mais un simple individu. C'est, en quelque sorte, refuser de s'insérer dans les associations de l'école pour accepter une relation de pouvoir avantageant le fondateur d'une petite organisation -alors qu'ils avaient l'envie de créer leur propre projet. Laurent, Aurore et Alexandre avancent ainsi le manque de temps dont ils disposent : ils préfèrent faire passer les exigences de leurs autres associations avant celles d'un projet entreprendre qu'ils n'ont pas véritablement initié.

Au-delà de cette première raison, il faudrait ajouter que, de tous les membres Inter-lang, seul Hervé a connu les situations d'apprentissage par le biais d'échanges linguistiques. Les cinq autres membres n'ont pas connu la condition d'étudiant dans un pays étranger et les efforts de socialisation à fournir. Ils affirment tous avoir eu une démarche plus scolaire. Hervé est donc le seul à connaître les mobiles des étudiants étrangers -mobiles qui font toute la pertinence du site. Les cinq autres membres peuvent bien être convaincus par sa bonne foi -et le succès du site tandem- ils ne sont toutefois pas à même de partager la même conviction quant à la nécessité du site.

Le jours qui font suite à cette troisième réunion sont ainsi marqués par un questionnement sur le site et sur son principe. Les six étudiants se croisent et discutent dans les couloirs de l'école, apprennent à se connaître et échangent leurs opinions respectives. Les discussions ne se tiennent plus successivement autour d'une même table et n'impliquent plus forcément tous les membres à la fois. C'est au contraire par groupes de deux ou trois, qui à la cafétéria, qui à la bibliothèque, qu'est discuté le site. On apprend à se connaître, on échange ses conceptions et on essaie de rallier les uns et les autres à sa vision du site. C'est ainsi au fil des rencontres que se forment et se diffusent des rumeurs de toutes sortes sur le site qui unit les six étudiants. Les uns vantent les promesses du site tel qu'ils se l'imaginent, les autres s'interrogent sur l'utilité d'une conception adverse. Une rumeur vibre dans beaucoup de bouches : le site Inter-lang tel qu'il est ne satisfera pas les internautes de par ses graphismes trop ternes. Comme il les décevra, ils ne reviendront pas et il restera vide. Il faut donc s'en méfier et retarder sa mise en ligne. Ce bruit se répand rapidement de bouches en oreilles, peut-être parce qu'il répond à une angoisse particulière partagées par presque tous : l'entreprise est risquée, mieux vaut donc trouver une bonne raison de retarder son lancement (Kapferer, 1995).

Mais au-delà de cette critique diffuse du site, les différentes visions ont le temps de bien se solidifier : elles ne sont pas sans cesse confrontées au cours de discussions communes visant l'accord général. Discussions empêchant les divergences de se cristalliser. Chacun développe au contraire maintenant sa vision et la renforce par l'opinion de ceux qu'il essaie de convaincre. Ainsi de nouvelles alliances se créent et la formation de la première réunion (un groupe de trois admis après une classe préparatoire autour duquel gravitent trois individus récemment admis) change considérablement.

L'intégration progressive du groupe
(sociogramme n°1)



D'un côté Alexandre apprend à connaître Hervé. Suite à son premier mouvement de recul, il a tenu à lui montrer qu'au sein de la Junior Entreprise, comme dans diverses autres associations de l'école, il occupait une position de premier rang. Il ne veut pas passer pour un individu insignifiant. Et puis les deux élèves partagent un grand intérêt pour l'internet et s'envoient les fruits de leurs déambulations nocturnes -quand ils ne s'échangent pas quelques mails tardifs pour commenter telle ou telle réunion. Cette alliance permet donc de briser la frontière séparant les admis sur titre des admis après classe préparatoire.

D'un autre côté, JB et JC travaillent ensemble à développer l'idée de JB pour un projet visant les professeurs de langue. JC a en effet trouvé une piste pour obtenir une subvention de l'Union Européenne et ils s'affairent à préparer un dossier convaincant. Tous deux s'entendent qui plus est pour fêter copieusement leur admission et se retrouvent dans nombre de soirées dans et hors de l'école. JC est particulièrement présent au sein de celles-ci et n'hésite pas à entraîner son nouveau compagnon. Petit personnage sec et hirsute, il a intégré l'école de commerce après quatre années d'études littéraires -dont deux en classe préparatoire. Refoulant totalement ce passé hasardeux, il adhère violemment aux valeurs de l'école de commerce et n'hésite pas à brandir son nouveau téléphone portable en toute situation, se laissant l'autre main pour saluer à la hâte les amis de passage. Cette conversion brutale le pousse à se réaliser dans le projet entreprendre : tout étudiant d'école de commerce se doit d'être entreprenant ; donc JC est entreprenant. Il s'efforce de dynamiser au mieux le projet en montant le dossier de subvention pour l'Union européenne. Quelque peu aidé par JB qui y voit un partenaire de choix pour appuyer l'idée d'un échange entre professeurs. Leur contre-projet prend donc tournure et influence quelque peu les autres membres Inter-lang

Quels sont les atouts de ce contre-projet ? Il est déjà plus rassurant car moins ambitieux. Le projet de JB renvoie à des réalités plus familières à la plupart des étudiants. Assez éloigné du principe de P2P d’Inter-lang, il propose de faire intervenir des professeurs de langues pour des pratiques plus scolaires. Cette familiarité rassure donc. Et ce d'autant plus que JB et JC jouent le jeu de l'école et ont récupéré le dossier de présentation du projet que l'on doit faire valider par l'administration. Ils s'inscrivent donc directement dans le cadre scolaire et n'affichent pas d'ambitions démesurées. Ce qui est moins motivant pour la plupart des membres, mais aussi plus rassurant. Enfin et surtout, la perspective d'une subvention par l'Union Européenne qui est clamée haut et fort ne manque pas de faire un certain effet sur Laurent et Aurore. Bien qu'incertaine, elle est suffisamment motivante pour éveiller leur attention.

Les bruits de couloirs préparent donc une quatrième réunion houleuse. Il va falloir que les deux projets élaborés et solidifiés séparément se confrontent enfin. De ce choc des conceptions devrait jaillir la décision finale.

Un lent enlisement (quatrième réunion)

Et bien non. La quatrième réunion n'est pas plus fructueuse que les précédentes : on s'y enlise, patine et finit par glisser complètement hors de propos. C'est Laurent qui, ce coup-ci, est absent. Le groupe se réunit donc à cinq au centre documentaire de l'école et débat âprement. Les altercations et éclats de voix ne tranchent pas avec l'ambiance du centre documentaire : nos conversations se fondent au contraire dans le brouhaha ambiant. Il ne s'agit pas véritablement d'une vaste bibliothèque silencieuse où les chercheurs se perdent des heures durant dans des lectures ouatées. C'est au contraire un petit espace confiné où tous se bousculent pour avoir accès aux ordinateurs neufs, se saluent bruyamment en travers de l'unique pièce et mènent de vive voix les travaux de groupes exigés par l'école. Le projet Inter-lang est donc bien à sa place dans le centre documentaire. On s'entend pour en faire notre lieu de rencontre.

Voici un premier accord qui permet de faire retomber l'énervement. Après quelques minutes de vains débats anarchiques, il fallait bien se retrouver sur un point d'entente. On repart aussitôt dans une tempête de mots pour savoir comment remplir la feuille à remettre à l'administration. On s'entend sur le nom du projet et ses idées principales : le site internet et la complémentarité linguistique. Il est par contre impossible de définir bien précisément le public visé, le commanditaire, les étapes de notre projet... Chacun a plus ou moins son idée et ne se rallie qu'avec crispation à celle d'un autre. Hervé propose de faire la promotion de son site, avec éventuellement quelques modifications au préalable. Il appuie ces propositions d'un contact avec le site www.commevous.fr qui accepterait d'être commanditaire. Alexandre le suit, avec toutefois des exigences assez fortes quant à l'ampleur des modifications à appliquer au site. JB et JC ne démordent pas de leur contre-projet d'échange entre professeurs qu'ils appuient de leur dossier de subvention en cours. On ne parvient donc qu'à noter des vagues généralités, plus ou moins contradictoires, sur la feuille de description du projet.

Pour une dernière question, cependant, l'accord sera fait. Alexandre propose en effet que Mme Witte, responsable du département de langues de l'école, soit notre professeur pilote. Il lui en a déjà parlé et elle lui a dit être d'accord. Personne n'ayant d'objection à formuler contre cette proposition, la case réservée au nom du professeur pilote est remplie

sans débat aucun. Un accord de façade clôture donc la réunion. Ce sera aujourd'hui JB qui se chargera d'en faire le résumé et de nous l'envoyer sur la liste -choix déterminant s'il en est.

Un soubresaut d'émulation (cinquième réunion)

En effet, l'écriture du compte rendu des réunions permet d'orienter considérablement la mémoire collective Inter-lang Personne ne peut s'opposer à ce que JB, lors de la réunion suivante, lise son compte rendu en affirmant clairement : "on s'était mis d'accord sur...". Au premier projet présenté par Hervé s'oppose clairement le contre-projet de JB, qui s'appuie sur un dossier de subvention fréquemment mis en avant. Ce dossier s'est déjà immiscé dans la feuille de présentation à l'administration et il est maintenant mis en avant comme point d'accord de la réunion précédente. Hervé, stimulé par cette nouvelle attaque et obligé d'aller de l'avant pour se défendre, brandit à nouveau le contact récent avec la start-up www.commevous.fr. Dans la droite ligne de la vague médiatique américaine du P2P, l'entreprise se vante d'être un moteur de recherche de personne généraliste. Hervé leur a adressé un mail pour leur proposer de s'affilier à leur site et la start-up a accepté d'être le commanditaire Inter-lang

Cette nouvelle attaque a donc produit une émulation positive. Le problème étant cependant qu'aucune des deux propositions, ni le projet renforcé d'Hervé, ni le contre projet de JB, ne fait l'unanimité. On reproche au premier de ne pas proposer de subvention, au second d'être un peu limité dans ses ambitions. La feuille de présentation à l'administration, qui n'a pas encore été remise, est à nouveau posée au centre de la table. Alexandre, profitant de l'affaiblissement du projet d'Hervé, tombe d'accord avec JB et réussit à faire passer l'idée de se centrer sur la construction du site –sa volonté initiale. Il réussit finalement à faire admettre ce qu'il s'était gardé depuis la deuxième réunion. Plusieurs idées sont donc lancées dans cette voie qui semble être celle du compromis. Adhérant au projet sans le remettre en cause, chacun y va de son idée pour refaire le site selon ses envies. On ne se soucie que bien peu de la faisabilité des propositions et de la faiblesse des compétences techniques de l'équipe : l'ambiance est passée tout d'un coup à l'innovation et le groupe fusionne dans cette tâche. La dimension temporelle est-elle aussi mise entre parenthèse : la fin de l'année paraît infiniment loin et l'on pense pouvoir tout réaliser d'ici là -illusion facilitée par les méconnaissances techniques. Il n'y a donc pas véritablement une représentation linéaire du temps avec des activités de durée déterminée s'insérant successivement en son sein. Tout est accepté en vrac et l'on prend la réussite comme allant de soi. La charge affective qui est portée sur le projet est

peut être la raison de cette non perception des contraintes temporelles. Comme en ce qui concerne le sacré ou les temporalités festives (Eliade, année ; Caillois, année), le temps est chargé émotionnellement au point de se dilater à l'infini et de devenir invisible aux consciences de chacun.

Les idées fusent et on ne note finalement que bien peu de choses. Au sortir de cette réunion le groupe est excité à l'idée de ce qu'il a entrevu : il a l'impression que des choses intéressantes peuvent être réalisées. Rien n'est cependant arrêté. Fort de cette nouvelle entente, il est donc décidé de se retrouver rapidement avec les mêmes propositions, que chacun aura soin de mettre par écrit.

Mise à mal du projet initial (sixième réunion)

La séance de brainstorming de la réunion précédente a généré une émulation collective. Hervé est content de voir ce regain d'unité dans un groupe qui n'en finissait pas de tergiverser. Avant de s'attabler pour la sixième rencontre, il est donc heureux de faire part aux autres membres de la nouvelle adresse du site (www.inter-lang.fr.fm) : Clément vient de déplacer les fichiers pour les mettre chez un hébergeur plus sûr. Qui plus est, une discussion téléphonique avec le président de la start-up commevous a laissé entrevoir une possible fusion des bases de données. Ce sont donc de bonnes nouvelles qui s'annoncent.

Pourtant, dans les couloirs, ses regards ne trouvent aucun point d'appui et il a du mal à susciter des réponses enthousiastes. A l'entrée de la salle, plusieurs sourires en coin se perdent à la commissure des lèvres. Tous s'asseyent en silence. Il est aujourd'hui décidé que Laurent serait le président de la séance ; et qu'Hervé en serait le secrétaire. Alexandre et JB s'entendent fort bien et le groupe paraît en effet très soudé depuis la réunion précédente. Chacun peut répéter ce qui avait été dit et Alexandre, Laurent, Aurore, JC et JB s'entendent sur plusieurs axes principaux : il faudra faire un site d'e-learning permettant l'apprentissage des langues en ligne. Ainsi on mettra au point des dossiers culturels sur chaque pays, on proposera des jeux linguistiques interactifs et on offrira aux professeurs de lycée et collège la possibilité de faire faire des échanges linguistiques à leurs élèves.

Aujourd'hui non plus les modalités de réalisation d'un tel programme ne sont pas précisées. Et quand Hervé insinue que Clément ne sera sans doute pas capable de réaliser ce site ambitieux, on lui rétorque que l'on pourra toujours faire appel à une agence pour pallier les difficultés techniques. Avec quel argent ? Celui de la subvention. Mais l'heure n'est pas du tout à discuter : les suggestions d'Hervé ne trouvent aucun regard sur lesquels s'appuyer.

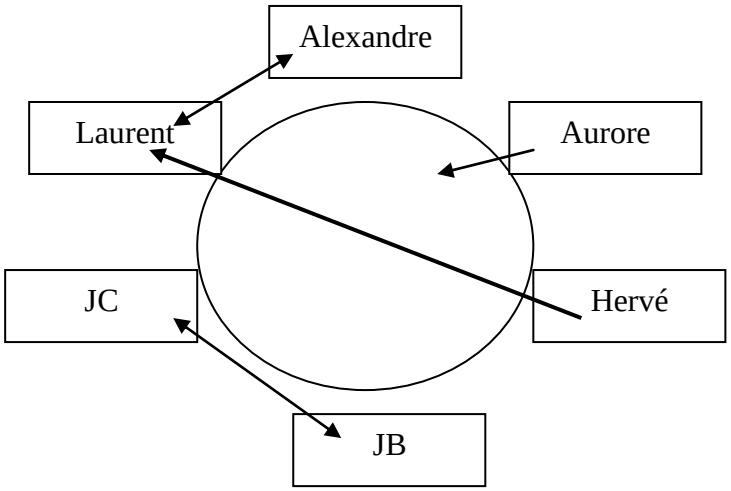
Dès qu'il veut accrocher l'attention de quelqu'un, les yeux s'éparpillent ou des jeux de contre regards à deux se mettent fugitivement en place. Bien entendu les jeux de parole suivent les jeux de regards : les premiers encadrent les derniers. C'est comme si les regards étaient les canaux par lesquels s'écoulent les paroles. Hervé ne peut s'opposer à personne puisqu'il n'a personne sur qui s'appuyer. Par un effet d'offre et de demande de sociabilité (cf le schéma : Les appuis spatiaux de la sociabilité), il lui est impossible de tenir tête à qui que ce soit puisqu'il est socialement déficitaire dans cette situation. Parce que personne n'accepte de le soutenir d'un regard, il ne peut critiquer personne. Ceci supposerait en effet qu'il puisse se réconforter sur un regard ami lors de l'opposition. Il est donc bloqué : il ne peut s'adresser à personne en particulier ; et il ne peut plus s'adresser, a fortiori, à chacun à tour de rôle, voire au groupe en son ensemble.

Par contre les autres membres s'échangent de nombreux regards de soutien et de nombreuses paroles. Le consensus est donc rapidement fait. D'autant plus facilement que chacun dicte à tour de rôle ses idées à Hervé en charge du secrétariat de la réunion. Et là, par contre, le groupe se montre bien concentré. Pendant les séances de dictée, les regards de tous convergent en effet vers un seul point, Hervé qui a les yeux baissés sur sa feuille. Comme prisonnier d'une cage de regards, il sent combien est surveillée son activité de mise par écrit des décisions du groupe. Il n'est pas question de se servir de cette position de secrétaire pour filtrer les informations qui l'arrangent le plus : il est étroitement contrôlé et doit marquer exactement ce qui lui est dit.

Ainsi une même tablée circulaire, un même lieu, peut être utilisé bien différemment par un groupe (cf Yves Winkin, année). Il détermine, littéralement, un *espace des possibles*. En effet, le groupe se sert des ressources de cet espace pour mettre en œuvre telle ou telle règle de comportement. Ainsi, ici, il peut profiter de la disposition circulaire des chaises pour faire porter toute son attention sur un point focal vers lequel convergent tout les regards. Mais le groupe peut aussi ne pas tirer parti de cette possibilité et rester sur des regards éparpillés, qui refusent toute attention commune.

<u>Groupe dispersé versus groupe concentré</u>
(carte des regards)

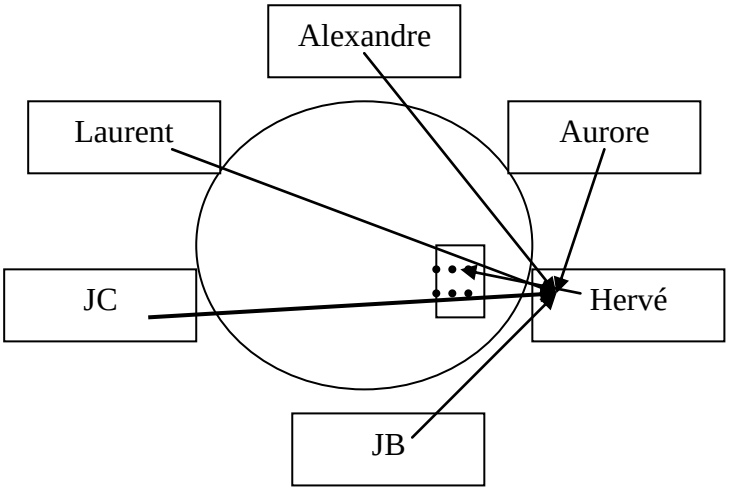
Hervé essaie d'interpeller Laurent alors que les regards s'éparpillent et que des jeux de contre-regard se mettent en place.



Un groupe dispersé

<u>Légende :</u>
-Les flèches désignent les regards
-la flèche la plus épaisse désigne le regard de celui qui agit

JC dicte le projet à Hervé qui le met par écrit. Il est au centre de toutes les attentions, comme prisonnier d'une « cage des regards »



Un groupe concentré

Hervé semble tenter de s'extraire de la réunion-supplice en pensant à de toutes autres choses. Mais il ne peut la faire disparaître totalement. Cette mise en scène reste une façon de faire éclater au grand jour les oppositions larvées qui s'étaient peu à peu renforcées dans les couloirs. Il est maintenant clair pour tous qu'une petite révolution vient d'avoir lieu. D'ailleurs le groupe dicteur (dictateur ?) est assez égalitaire. C'est sur un ton très démocratique que l'on décide d'aller manger un Kebap au dehors de l'école pour marquer l'événement. Sur le chemin du snack, Hervé marche au milieu du groupe, mais un petit peu en retrait.

C'est la première fois que le groupe se retrouve hors de l'école. Hervé avait déjà proposé de se réunir au restaurant mais la proposition n'avait pas été relevée. Maintenant que l'abcès a été crevé et que tous se retrouvent sur un pied d'égalité, c'est avec plaisir que l'on se rassasie d'un kebap juteux . En parlant de choses et d'autres. Les soirées de l'école et les dates de partiels sont au menu. Le groupe se connaît et s'entend bien, Hervé a retrouvé tous les regards de soutien qu'il cherchait il y a quelques minutes à peine. Plus qu'il n'en veut, même.

Discret, il se poste en retrait des discussions et c'est une toute autre vision du groupe qui s'ouvre alors. Autant la personne engagée dans un groupe pour faire valoir son opinion est sans cesse sollicitée et immergée dans les interactions avec les uns et les autres. Autant la personne qui se dégage un peu de toute politique à alors tout le loisir d'observer les jeux qui ont cours entre les membres et qui ne le concernent pas. Ainsi il apparaît clairement qu'Alexandre protège Aurore tout en la plaisantant de temps à autres sur sa féminité. Et celle-ci cherche souvent son approbation après avoir parlé. Engagé dans l'action, on n'a que peu le temps de s'attarder sur ces détails. Tout au plus jouera-t-on intuitivement de la relation à peine entrevue pour faire approuver telle vue –convaincre Alexandre revient à convaincre Aurore, alors que l'inverse n'est pas vrai. Désengagé, ou ne participant que de loin en loin, on peut se préparer une carte assez précise des affinités au sein du groupe.

Pour prendre un exemple, la position de spectateur, par opposition à celle d'acteur, permet de saisir les réactions de toutes les personnes à une même phrase. Autant l'acteur est assez prisonnier de celui avec qui il s'entretien, autant le spectateur peut observer comment sont compris les propos tenus par l'ensemble des personnes de la tablée. Il est alors mieux à même de saisir pourquoi une personne intervient alors qu'elle était silencieuse jusqu'alors.

Ainsi, au cours du repas, JB lance une plaisanterie sur Alexandre (Temps 1, noté T1 sur le schéma ci-dessous). Celui-ci lui répond sèchement (T2), bientôt suivi par Aurore qui

rajoute quelques mots comme pour défendre Alexandre (T3). Mais ce-denier fait volte-face et plaisante à son tour Aurore (T4). Un tel enchaînement pourrait paraître incompréhensible à des acteurs de la discussion qui ne prendraient pas garde aux réactions positives (notées : « + » sur le schéma ci-dessous) ou négatives (« - ») de la tierce personne au moment de chaque échange bilatéral (ces réactions qui passent d'habitude inaperçue sont marquées entre parenthèse dans le schéma). Mais si le spectateur est vigilant à ces réactions, il saisit mieux l'enchaînement : la remise en cause d'Alexandre par JB est perçue comme une attaque par Aurore qui fronce les sourcils (comme pour Alexandre, les mots de JB résonnent négativement dans son esprit). Elle est au contraire mise en confiance par la réplique d'Alexandre à JB (pour Aurore et Alexandre cette réplique sonne positivement, contrairement à JB). Ceci permet d'expliquer pourquoi elle fait irruption dans le dialogue Alexandre – JB pour critiquer ce dernier. Mais au même moment, et alors que l'on aurait tendance à ne concentrer notre attention que sur Aurore et JB, on s'aperçoit qu'Alexandre réagit négativement à la réplique d'Aurore : il semble interloqué pendant une fraction de seconde. Peut être y voit-il une remise en cause de son autorité : comme s'il n'était pas capable de se défendre seul ! C'est cette réaction invisible aux acteurs qui explique la nouvelle prise de parole d'Alexandre entre JB et Aurore pour plaisanter cette dernière et réaffirmer par là-même son autorité.

Les invisibles d'une interaction à trois

	JB	**Alexandre**	**Aurore**
T1 : JB attaque Alexandre	+	-	(-)
T2 : Alexandre répond à JB	-	+	(+)
T3 : Aurore répond à JB	-	(-)	+
T4 : Alexandre plaisante Aurore	(+)	+	-

Ainsi la position de spectateur désengagé de toute action ouvre de nouvelles perspectives dans la compréhension du groupe. Des comportements qui étaient jusqu'alors invisibles surgissent tout d'un coup. L'acteur porte finalement sur la scène le même œil que celui d'une caméra (Buccarielli, année) : il est concentré sur son interlocuteur et ne perçoit pas, en vision périphérique, les réactions des autres membres. Celles-ci sont au contraire flagrantes pour le spectateur attentif.

Mais voilà que le repas se termine. C'était agréable de se retrouver tous ensemble hors d'Inter-lang, dans une ambiance détendue. Hervé apprécie le moment. Il a par contre du mal à

accepter le nouveau projet tel qu'il a été définit durant la réunion. Ecrasé par la majorité, il garde cependant son point de vue (notion d'influence majoritaire, *Moscovici*, année) et ne peut que remettre le papier de présentation du site à l'administration. C'est ce papier qui constituera le dossier d'agrément du projet –il risque donc d'avoir des effets structurants importants.

Une pression administrative : le projet initial doit être adopté

Tant pis, Hervé doit se faire une raison et le projet tel qui avait été préparé l'année passé avec Clément ne sera pas mené avec le groupe. Un peu déçu il continue tout de même à développer ce qu'il avait commencé avec son ami dans les voies qu'ils avaient prévu : cela ne l'empêchera pas de s'engager en parallèle dans le projet entreprendre que doit réaliser le groupe au sein de l'école. Il envoie donc une série de mails publicitaires aux bureaux des relations internationales d'universités françaises. Ce sont ces bureaux qui répartissent les flux d'erasmus et qui se chargent de leur accueil lors de leur arrivée. Il paraît donc utile de commencer par annoncer l'existence du service Inter-lang directement auprès de ces bureaux pour qu'ils en informent leurs étudiants. Une centaine d'e-mails sont envoyés et une quinzaine de bureaux répondent positivement en acceptant de distribuer des affichettes de présentation auprès de leurs élèves. Le site commence à démarrer lentement. Clément et Hervé apprécient de voir leur site enfin utilisé par une cinquantaine de personnes : le projet initial n'est pas perdu !

D'un autre côté le projet entreprendre suit son cours. Une première rencontre est faite avec Mme White, qui sera la « professeur pilote » en charge du suivi du groupe. Alexandre avait proposé que l'on choisisse Mme White car, en tant que responsable du département de langues de l'école, et surtout en tant que professeur d'anglais ayant déjà créé un site internet dédié à la pédagogie linguistique, elle pourrait se révéler être un atout majeur pour la réussite du projet. Un rendez-vous est donc fixé pour que le groupe au complet rencontre sa professeur pilote.

Tous ne seront cependant pas présent lors de cette première prise de contact. Hervé a en effet un empêchement de dernière minute et ne peut pas venir. On ne lui en tiendra cependant pas rigueur : Alexandre, Aurore, Laurent, JB et JC sont bien décidés à faire un solide projet entreprendre à six. Le groupe se sent fort dans son nouveau départ et fait des efforts pour intégrer celui qui a été un peu chahuté au début. Ainsi JC envoie un mail sur la

liste de diffusion pour tenir au courant Hervé de la réunion, il précise qu'Aurore s'est portée volontaire pour faire un compte rendu plus détaillé. Mais c'est finalement Alexandre qui, répondant au mail de JC, commente les propos de Mme White. Le mail d'Alexandre rappelle l'unité du groupe et propose une position commune face à ce que la professeur pilote a dit aux membres du projet :

Mail envoyé par Alexandre à l'ensemble du groupe (liste de diffusion) en novembre 2001.

histoire de tenir Hervé au courant, je vais faire un petit résumé, très rapide, de notre réunion avec Witte (Aurore faisant un rapport...). je dirais simplement qu'elle nous a conseillé d'etre moins ambitieux, ou en tout cas d'afficher des ambitions plus restreintes dans le cadre de note projet entreprendre. ce sur quoi je suis d'accord avec elle. à la limite vaut mieux en avoir réalisé plus que ce qu'on c'était fixé comme objectif que moins. ensuite elle nous a fait bien réaliser que l'on aurait du mal à avoir des subventions... beaucoup de mal.

voilà ce que, à froid et mal réveillé ce matin, j'ai principalement retenu de notre entretien avec elle (je passe tous les détails du style qu'elle accepte d'etre notre prof pilote, qu'elle trouve le projet interressant, qu'elle a déjà fait un site de langue, etc.).

ce que j'en pense maintenant. ben j'en pense qu'elle a un avis très intéressant mais qu'il faut pas s'avouer vaincu avant d'avoir combattu: ce n'est pas parce qu'elle pense que ce sera dur s'obtenir des subventions qu'il ne faut pas "retourner" l'administration française à tous les niveaux pour en obtenir... ce n'est pas parce qu'elle pense que notre site s'adresse à une population trop large qu'il faut la réduire de suite. je suis d'accord avec JC: laissons nous un mois en gros pour faire des test, faire l'étude de faisabilité dont il parle, ce qui nous permettra d'en savoir plus sur le marché potentiel, le type de client qui sera le notre et la gueule et le contenu que les gens attendent d'un site avec notre concept. après ce mois là, on avisera. je respecte l'avis de Witte (elle a clairement plus d'expérience que nous 6 réunis) mais je ne veux pas qu'elle nous coupe les jambes, si vous voyez ce que je veux dire. elle a raison de donner son avis, de nous rappeler qu'il y a des contraintes pour ce projet entreprendre, de nous faire sentir que notre ambition est peut-etre un peu démesurée. mais je pense que nous avons aussi raison de prendre en compte son opinion et de faire ce qu'il NOUS semble bon après, ou ce que NOUS avons envie de faire, ce que notre feeling nous conseille de faire.

je ne suis pas en train de dire qu'il faut rejeter en bloc ce qu'elle nous propose, je suis simplement en train de dire qu'il faut l'ingurgiter, l'intégrer, le comprendre,

l'analyser, etc... pour que ça soit un argument de notre réflexion, mais pas l'Argument de celle-ci.

j'espère que tout le monde aura compris ce que je veux dire. si ce n'est pas le cas, je vous réexpliquerai mon opinion mais de visu cette fois ci... en tapant sur la gueule de celui qui comprend toujours pas !!!

bon séjour à Hervé à Paris et à plus pour les autres.
Alex

Le mail traduit bien l'atmosphère qui ressort du groupe à ce moment là : tous sont comme soulagés au sortir de la crise. Le groupe est uni et envisage de multiples développements. Un premier adversaire permet d'ailleurs de conforter la solidarité interne : les propos de Mme White qui essaient de contenir les ambitions les plus démesurées sont pris comme un premier obstacle à surmonter tous ensemble.

Au bout d'une semaine et demie, cependant, Alexandre glisse à Hervé au cours d'une discussion de couloir qu'il serait bon d'envoyer un nouveau mail collectif pour une réunion. C'est vrai que cela faisait un moment que le groupe ne s'était pas vu. Mais, d'un autre côté, personne ne s'était senti obligé d'appeler à une nouvelle rencontre. Suivant le conseil d'Alexandre, Hervé envoie finalement le mail. La date de la réunion est fixée au surlendemain.

Le projet est refusé par l'administration ! Ce sont ces mots dépités de Laurent qui accueillent l'arrivée d'Hervé, un peu en retard, à la réunion. Il n'y a d'ailleurs pas grand monde : JB et JC ont finalement un cours et ne pourront pas venir. Aurore doit partir à Décathlon pour son travail. Mais là n'est pas le principal problème. Laurent reprend : le projet a été jugé « irréaliste » et il est refusé. Il se demande, désemparé, ce que l'on pourrait faire. Hervé ne peut retenir un souffle de soulagement. Il faut donc reformuler les propositions du groupe. Alexandre intervient pour préciser qu'il a vu M. Delalex, le responsable de l'agrément des projets, et que le refus n'est pas sans appel. Alexandre pense en effet que ce refus vient d'un simple problème de communication : l'administration a mal interprété les objectifs du groupe et croit qu'Inter-lang se chargera *d'apprendre* les langues aux élèves. En effet, poursuit Hervé, Inter-Lang permet de *pratiquer* les langues en rencontrant des personnes étrangères pour faire des échanges linguistiques. C'est simplement un service de mise en relation. Et il faudra que le groupe se réunisse à nouveau pour revoir plus clairement ses objectifs. Tout le poids du papier qui avait été dicté il y a quelques jours vient de s'envoler.

Les semaines qui suivent sont marqués par l'affolement général. Le groupe se réunit en effet presque une fois tous les deux jours au début du mois de novembre. Il faut absolument s'entendre sur des objectifs réalisables : la date de remise du dossier définitif approche. Et en plus le projet n'a toujours pas de commanditaire ! Une question se pose même en filigrane : ne devrait-on pas se séparer ? Certes, beaucoup de groupes sont déjà formés, mais il reste encore des places de-ci de-là. Pourquoi s'entêter si rien de bon ne peut être décidé ? Finalement, l'atmosphère se détend un peu avec l'approche des partiels : tous oublient un peu les contraintes d'Inter-lang alors que les révisions commencent.

Hervé commence cependant à recevoir les réponses des mails envoyés aux bureaux des relations internationales des facultés. Par l'entremise d'une relation familiale, il obtient qui plus est une lettre de commanditaire. Certes, celle-ci n'est pas une demande véritable dans le sens où elle a été commanditée au commanditaire ; mais elle répond toujours à la contrainte scolaire. La plupart des autres membres du groupe, plongés dans les révisions, restent dubitatifs quant à sa validité.

Mais la date de remise définitive des dossiers avance et Aurore, qui avait fait des démarches auprès du ministère de l'éducation nationale, ne reçoit pas de nouvelles d'une éventuelle lettre de commanditaire. Laurent a été faire un tour à la bourse des projets organisée par M. Delalex, mais le rapport qu'il fait au groupe est très clair : il n'y avait que deux projets proposés à ceux qui ne s'étaient pas encore décidés. Et ils étaient tous « moins bien » qu'Inter-lang. Alors le groupe est obligé de continuer.

Le lundi 26 novembre au matin, une réunion est décidée à l'emporte-pièce dans les couloirs de l'école. Laurent, Aurore, Alexandre, JB et JC se retrouvent dans une salle de classe pour faire avancer le projet –Hervé n'est pas présent car il n'avait pas cours ce matin là. JC a laissé un message sur le téléphone d'Hervé mais ce-dernier en prend connaissance trop tard : c'est quasiment à l'heure de rendez-vous qu'il apprend, depuis chez lui, qu'une réunion doit avoir lieu. A la réception du message il rappelle JC. Celui-ci décroche son téléphone au beau milieu de la réunion. Apparemment ce n'est pas le moment : un point important est débattu. Mais JC promet à Hervé de le rappeler une fois la réunion terminée, afin de le tenir au courant des résultats. En effet, une vingtaine de minutes plus tard, JC rappelle Hervé : rien n'a été décidé et il faut se retrouver à nouveau. Le soir même si possible, car les dates pressent la situation.

Le soir même, donc, le groupe se réunit à nouveau –au complet cette fois-ci. Hervé a mis par écrit un programme à effectuer pour réaliser Inter-lang, il propose de le remettre à l'administration. Le papier présente trois objectifs généraux : générer un trafic de 1000 à 2000

internautes sur le site actuel grâce à une vaste opération de promotion, établir un partenariat avec au moins deux institutions et enfin refondre le site d'ici à mars 2002. Ces objectifs sont en fait un compromis entre les buts d'Hervé (pour la publicité et les partenariats) et ce qui a été fortement débattu sous la pression d'Alexandre et de JB (le remaniement du site). Mais ici les idées ne portent plus de nom : le fait d'avoir été mises par écrit assure en quelque sorte leur anonymat. On n'y réagit donc pas aussi vivement que si elles étaient énoncées par quelqu'un : on répond ici à un papier glacé, froid et neutre. En fin de compte le texte va imposer le silence de sa lecture durant la majeure partie de la réunion. Puis, sous la pression des dates –le dossier doit être remis pour le surlendemain- quelques légères modifications y sont apportées : on réduit le nombre d'internautes visés à 1000 et on recule la date de modification du site à mai 2002. L'essentiel du programme mis par écrit est ainsi retenu. Emporté par l'élan, Hervé se propose pour remettre le papier à l'administration : le lendemain, mardi 27 novembre, le programme est donné à M. Delalex. Celui-ci accepte ces objectifs sans grandes difficultés : il semble effectivement qu'il y avait eu malentendu sur la première proposition.

Ainsi s'achève une première période pendant laquelle le groupe s'est constitué en débattant des objectifs qu'il allait poursuivre tout au long de l'année. Un vocabulaire commun s'est peu à peu mis en place, les personnalités se sont ajustées les unes aux autres, chacun a accumulé un premier savoir sur les comportement de tous les autres. Quant aux objectifs finalement solidifiés par le papier remis à l'administration, ils relèvent bel et bien du compromis. Ce *projet frontière* (qui serait un « objet frontière » virtuel, Flichy, Les imaginaires d'internet, p15) résulte en effet d'un équilibre entre la proposition initiale faite par Hervé et les envies, soulevées durant les réunions de débat, appelant un travail plus directement aux prises avec les nouvelles technologies. On ne peut parler d'un processus de stabilisation lisse et parfait comme celui qui a été décrit dans le cas des énoncés des scientifiques (Latour, 1987) : la pression administrative est venu couper court à un jeu de retournements qui aurait pu se poursuivre fort longtemps. Loin d'être un système qui s'est auto-équilibré naturellement, le groupe a été figé dans un état donné par une force extérieure. Voyons maintenant comment le groupe de travail va évoluer au sein de ce cadre, quelles seront les premières réalisations –et les éventuelles distorsions avec les objectifs affichés[5].

[5] Notons que l'idée de **compromis**, que l'on a rapproché ici des travaux de sociologie des techniques (Latour et Flichy), peut être retrouvée dans de tout autres contextes. Dans l'économie des grandeurs que développent L. Boltanski et L. Thévenot tout d'abord (cf principalement De la justification) : le compromis se fait entre aires justificatives et on assiste à un rapiècement des discours mêlant des arguments venant de cités justificatives différentes (ainsi, ici, les arguments de la cité inspirés avancés par Alexandre et JB en matière de conception de

Les premières réalisations et l'organisation du groupe

La reconnaissance par l'administration permet de dater officiellement la naissance du groupe. C'est en effet au moment de cette reconnaissance que le point de non retour a été atteint : il n'est alors plus question, pour chaque membre et pour tous, de faire machine arrière. Le groupe est uni autour du projet et forme un seul et même corps. C'est de l'état de celui-ci, ainsi que de ses réalisations, que l'on traitera dans les pages qui suivent. On verra comment cette organisation est vivante et comment elle évolue et se transforme au fil de ses actions.

Ainsi une métaphore organique pourra être filée en discontinu : on fera une même tresse en croisant alternativement le fil du récit d'Inter Lang avec celui de cette métaphore. On fera par là-même en sorte que l'histoire du projet s'emmêle à un motif théorique, coloré et vivant.

Enfin une division…

L'organisme humain est doté de proprioception, c'est à dire d'une faculté permettant au système nerveux centralisé de connaître, depuis l'intérieur, l'état général des différents organes ainsi que leur position respective (Sacks, année). Ainsi le cerveau demandera au bras d'aller d'arrière en avant si il sait –si il sent de l'intérieur- que celui-ci est en arrière : il ne le fera pas s'il a senti que le bras était déjà en avant. A l'instar de la proprioception de l'organisme humain, il semble qu'une « socioception » soit caractéristique des organisations sociales. En effet l'organe décisionnel peut prendre connaissance, par des voies internes telles

---

site étaient régulièrement contrés par les arguments de la cité industrielle d'Hervé qui mettait en avant une impossibilité technique.).

C'est ensuite dans la psychologie sociale que l'on peut retrouver de semblables formes de compromis : le phénomène de **normalisation** (Amado, 1975) mis à jour par les recherches sur l'influence sociale renvoie en effet à un processus tout à fait similaire. Ainsi, dans le cas d'une normalisation, le groupe prend une décision incluant des propositions de tous ses membres (par négociation) quand personne ne peut apporter de solution toute faite de part son statut ou ses compétences. C'est bien le cas de figure que l'on retrouve ici, avec ceci cependant, que la normalisation du projet Inter-Lang court sur plusieurs mois et implique bien plus les individus que dans les enjeux des expériences de laboratoire réalisées par Amado (c.f. l'expérience de la détermination d'un effet autocinétique par exemple).

que l'empathie, de l'état des différents membres du corps social. C'est cette socioception qui assure l'efficacité des décisions de groupe. En effet la socioception[6], permet de connaître l'état général du groupe et de mener une action qui soit appropriée à cet état. Par exemple, le capitaine d'une équipe hurlera sur ces partenaires pour les motiver durant la mi-temps si, et seulement si, il sait que ceux-ci sont dans un état de fatigue qui les rend réceptif à ce comportement. Si son expérience du groupe lui a au contraire appris que les cris ne produiraient pas l'effet qu'il recherche, ou si il décèle des signes d'opposition dans l'attitude de ses co-équipiers, il évitera ce comportement. C'est cette connaissance de l'état du groupe et de ses réactions probables qui constituent la socioception. Dans le cas d'Inter Lang, il n'est pas neutre qu'Hervé ait concentré ses derniers efforts pour convaincre le groupe la veille de la date de clôture pour la remise des dossiers. Le découragement lié au manque d'idées alternatives et la pression exercée par la perspective d'une mauvaise note rendait chaque membre beaucoup plus réceptif à une proposition de travail viable, quelle qu'elle soit.

On peut cependant discuter cette idée de socioception en nuançant le parallèle avec la proprioception : après tout il n'est pas dit que l'image du « système nerveux centralisé » soit directement transposable au cas d'Inter Lang. Certes, des organisations plus complexes telles que des administrations publiques ou privées possèdent bel et bien des fonctions décisionnelles nettement différenciées des autres et qui possèdent leurs propres canaux d'information. Mais un petit groupe en formation paraît bien plus égalitaire. La socioception serait, dans ce cas, partagée par tous : chacun aurait une connaissance intuitive des positions et éventuelles réactions des autres et jouerait de ce 'sens politique' pour faire valoir ses vues.

Pourtant, au fur et à mesure que le temps avance, et encore plus à partir de l'acceptation du projet par l'administration, il apparaît que le groupe se hiérarchise peu à peu. On glisse ainsi d'un modèle d'égaux avec un sens politique bien aiguisé à un modèle organique, centralisé autour d'une tête. La première structure qui se met ainsi en place dans le groupe est une structure hiérarchique, c'est à dire verticale. On retrouve bien un développement identique à celui qui avait été observé dans un groupe de piroguiers Djukas du nord de la Guyane française (Marty, 2001) : avant toute idée de structure horizontale (division du travail, compétences complémentaires), c'est une structure verticale (c'est à dire hiérarchique) qui apparaît.

La structure verticale d'Inter Lang s'est construite sur différents facteurs : on a d'abord vu que la proximité des individus aux valeurs défendues par le groupe (langues étrangères,

[6] Socioception que l'on peut rapprocher de la « socio-empathie » défini par Moreno comme la capacité à ressentir l'attitude du groupe. (p130)

nouvelles technologies) permettait de les hiérarchiser de manière informelle. Il faut ensuite mentionner le rôle qu'ils ont été amenés à jouer dans les premières actions du groupe. Ainsi, dans le cas d'Inter-Lang, l'établissement des objectifs, la recherche du commanditaire et les relations avec les partenaires administratifs étaient cruciaux. Enfin, la position dans le sociogramme du groupe est déterminante : les relations nouées avec un grand nombre d'individus renvoient à une meilleure connaissance de chacun et donc de l'ensemble du groupe ; elles traduisent une positon centrale qui préfigure la fonction d'organe socioceptif. Pour se résumer, la structuration verticale du groupe a ainsi reposé sur : la proximité aux valeurs, le rôle dans les premières actions et la place dans le réseau du groupe.

Comment va s'élaborer la structure horizontale du même groupe ? Comment va se mettre en place la division du travail, la répartition des tâches et, au niveau individuel, l'apprentissage de compétences différenciées ? Revenons ici à notre récit.

Dès la mi-octobre, au cours de la cinquième réunion du groupe, une première tentative de division du travail avait été effectuée. Pour accélérer la constitution du dossier, les six individus s'étaient rassemblés en deux groupes : Aurore, Alexandre et Hervé devaient s'occuper de la mise à jour du site avant sa promotion ; pendant que Laurent, JB et JC devaient prendre en charge la recherche d'une subvention. Cette première répartition des tâches n'avait cependant pas survécu à la réunion qui lui avait donné naissance. Si JB et JC ont bel et bien continué à chercher ensemble une subvention en s'opposant au programme d'Hervé, Laurent ne les a que peu aidé et le second groupe n'a jamais fonctionné puisque seul Clément pouvait changer le site.

Cette première tentative mort-née indiquait toutefois qu'une division du travail était envisageable, si ce n'est souhaitable et souhaitée par les différents membres du groupe. Sitôt après la lecture des objectifs proposés par Hervé et leur acceptation tacite le 26 novembre au soir, l'éventualité d'une nouvelle division est évoquée.

Hervé propose en effet que l'on se répartisse en plusieurs groupes et que chacun prenne en charge un des trois objectifs : les partenariats, la promotion ou la refonte du site. Les réactions à cette proposition sont alors divergentes, mais tous, sauf Laurent et Hervé, affirment vouloir s'occuper de la partie technique du site. En effet, la réalisation du site internet permettrait à chacun de développer des compétences en matière de nouvelles technologies utiles en dehors du projet. Cette quasi-unanimité remet du même coup en question le principe même d'une répartition des tâches.

En réaction à cette discussion, Hervé décide de préparer une division du travail correspondant aux besoins du site en vue de la réunion suivante. Au message électronique qui

annonce la réunion, il joint ainsi un document proposant une division du travail pour pouvoir atteindre plus facilement les objectifs reçus par l'administration :

Mail envoyé par Hervé à l'ensemble du groupe (liste de diffusion) au début décembre 2001

Rappel du plan de développement approuvé par Delalex :

D'ici à la fin janvier 2002 :

-2000 étudiants résidents en France inscrits sur le site inter-lang
-un travail d'amélioration technique du site
-l'association avec deux ou trois partenaires (public ou privé)

Ce afin de pouvoir penser à un développement sur d'autres pays et à la mise en place d'une association à partir de février 2002.

Pour atteindre ces objectifs, voici la division du travail que je vous propose :

Partie commerciale

-un responsable des partenaires commerciaux : qui trouvera les partenaires publics (UE, cg,…) ou privés (commevous, tandem, mylanguageexchange,…) et éventuellement les financements pour le site.

-un responsable des étudiants français : qui s'occupe d'attirer le millier d'inscrits nécessaire à notre objectif. Rédaction de messages types de présentation pour des envois (mail, lettre,…) à des étudiants français en langue, à des professeurs de langue, à des responsables institutionnels (école,…)

-un responsable des étudiants étrangers : qui s'occupe d'attirer l'autre millier d'inscrits nécessaire à notre objectif. Rédaction de messages types de présentation pour des envois (mail, lettre,…) à des étudiants étrangers en France, à des professeurs de langue, à des responsables institutionnels (bureau des relations internationales,…)

Partie technique

-un développeur : qui écrit le site en langage informatique. C'est Clément, qui est également le webmasteur puisqu'il coordonne le travail des webdesigner et rédacteur de contenu.

-un webdesigner : qui s'occupe de toute la partie graphique du site (logo, image de marque…), de la page de liens, ainsi que des relations avec Clément

-un rédacteur de contenu : qui s'occupe de tout ce qui est écrit sur le site : revue des textes déjà en ligne, gestion multilingue

(à conserver ?), incitation des internautes à revenir plus souvent.

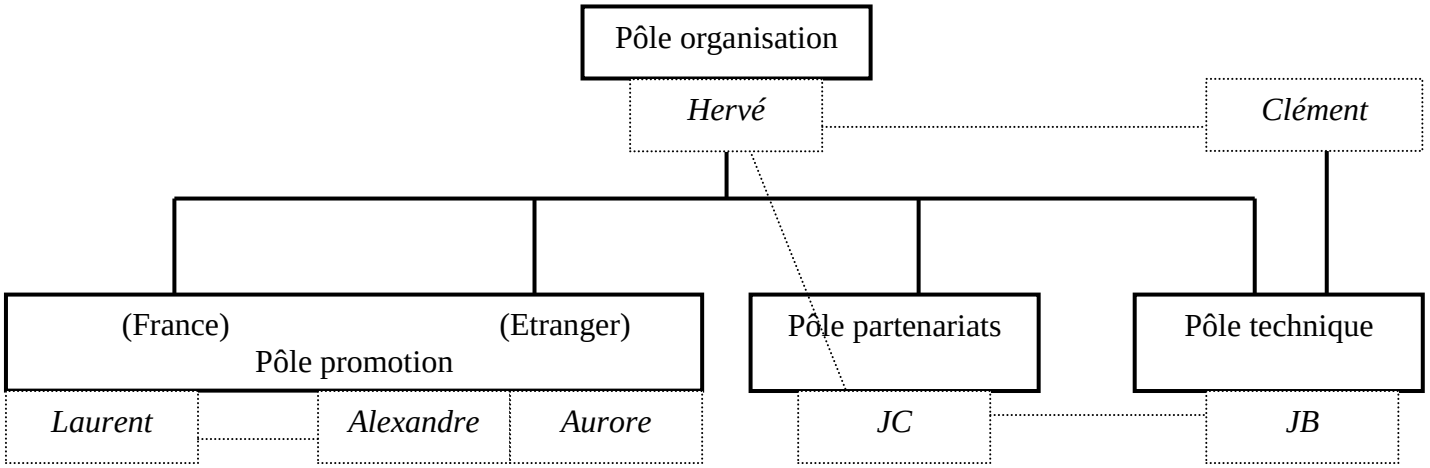
Partie organisationnelle

-un responsable de la vie interne du groupe de travail : organisation des réunions (présidence, ordre du jour, archivage), préparation des statuts de l'association, coordination des autres pôles.

En fin de compte cette proposition fera l'objet de la réunion suivante et sera remaniée dans un sens inattendu : au cours de la rencontre personne ne veut finalement plus s'occuper de la partie technique jugée trop dépendante de Clément. Seul, JB décide de cumuler les deux fonctions techniques de webdesigner et de rédacteur de contenu. JC prend en charge la mise au point de partenariats alors qu'Alexandre, Aurore et Laurent se répartissent la promotion du site (Alexandre et Aurore s'occuperont des étudiants étrangers tandis que Laurent prendra en charge les étudiants français). Personne ne voulant s'occuper du « pôle organisationnel », Hervé se résout à occuper cette fonction. La répartition des tâches est ainsi guidée par des affinités et des projets personnels plus que par les véritables compétences techniques que possèdent les individus. Cette non-spécialisation fondamentale facilitera les évolutions de la structure au fil du temps : les missions du partenariat de JC seront pour beaucoup redistribuées entre les autres membres, la promotion du site conduira à une autre division du travail interne (Alexandre fera les étudiants britanniques et italiens dans leurs pays, Aurore les étudiants espagnols dans leur pays et Laurent les étudiants français en France). Enfin Hervé sera amené à intervenir dans nombre d'autres pôles en proposant des missions particulières. La structure est cependant établie et mise sur un autre dossier rendu un peu plus tard à l'administration (le dossier d'accréditation définitif) : cette division du travail sera elle aussi durcie par un texte 'officiel'.

La division du travail, qui est une division fonctionnelle, commence rapidement à agir sur la vie sociale du groupe. En effet, le surlendemain, Laurent et Hervé vont travailler ensemble –pour la première fois- à la réalisation du dossier d'accréditation définitif. De même, Alexandre et Aurore vont être amené à travailler ensemble de plus en plus souvent. A l'opposé, l'alliance entre JB et JC est un peu affaiblie par cette répartition des tâches : ils n'auront plus l'occasion de se rencontrer aussi souvent dans la vie du groupe comme quand ils cherchaient ensemble une subvention. Cet organigramme fonctionnel influe donc sur le sociogramme initial. Les relations au sein du groupe se refondent, et la distinction entre AST2 et admis en première année s'estompe de plus en plus.

Comment la division du travail structure le groupe
(sociogramme n°2)



Le sociogramme des relations informelles

L'organigramme des relations fonctionnelles

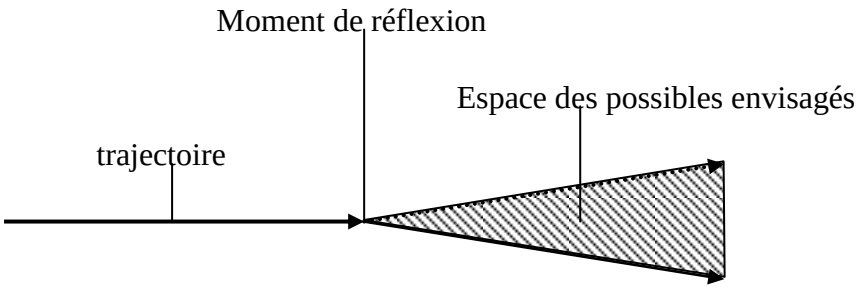
S'il faut attendre autant de temps avant que n'apparaisse une structure horizontale, c'est sans doute parce qu'il a fallu au préalable longtemps tergiverser avant que ne se stabilise la structure verticale. Le manque d'assurance d'Hervé, le refus de s'insérer dans un projet tout fait d'Alexandre et JB et la possibilité de se détourner du projet si une pression trop forte accablait les membres ont conduit à une mise en place assez laborieuse de la structure verticale. Celle-ci aurait été sans doute plus rapide si le groupe se connaissait déjà au préalable (alors qu'ici il faut « casser » la structure du groupe Alexandre-Laurent-Aurore qui se connaissaient déjà) ou si le 'recrutement' avait été fait sur la base d'une complémentarité. En effet, dans ce second cas, la structure horizontale recherchée supposerait déjà une structure verticale.

Si la forme du groupe n'était pas programmée au moment de la proposition du projet, elle se dessine peu à peu au fil de son déroulement. Elle se met en place en partie de manière naturelle pour plus d'efficacité : des propositions de division avaient déjà été faites au préalable. Mais aussi en partie sous l'impulsion d'un acteur qui y trouve ses propres intérêts. Le fait de proposer cette division du travail vient en effet renforcer les objectifs fixés et assure à Hervé que ceux-ci ne seront pas détournés. De fait, la division en trois pôles revient à une division des tâches qu'effectuait Hervé au préalable : en plus de le délester d'une partie de ses activités, il peut contrôler plus ou moins l'activité des autres. Ainsi il envoie dès après la réunion un mail à chacun des autres pôles afin de préciser ce qui a été fait et ce qui pourrait être fait dans chaque domaine.

Bien entendu on a ici aussi affaire à un compromis : la structure horizontale n'est pas imposée directement, sans négociations et concessions. Ainsi le pôle technique n'existe que parce qu'Alexandre et JB avaient insisté pour réaliser des tâches en relation directe avec internet. Mais dans l'ensemble, la forme officielle du groupe est votée à partir des propositions d'Hervé. Ce qui ne paraissait même pas envisageable lors la première présentation du projet se réalise sans trop de difficultés après quelques temps. Ainsi l'espace des possibles qui s'ouvrait face à chacun des membres a évolué, et ce qui aurait été interdit par une planification faite dès le premier jour est maintenant autorisé par un plan d'action élaboré sur le tard. (cf le schéma ci-dessous exposant la rationalité sociale à court terme).

Finalement les différents membres du groupe jouent sur les variations de leur espace des possibles pour se placer ou faire passer telle ou telle motion au moment opportun. Ils durcissent ensuite les avancées ainsi gagnées pour éviter un retour en arrière –mais c'est là un phénomène qui sera vu plus loin dans le récit.

L'espace des possibles et la rationalité sociale à court terme



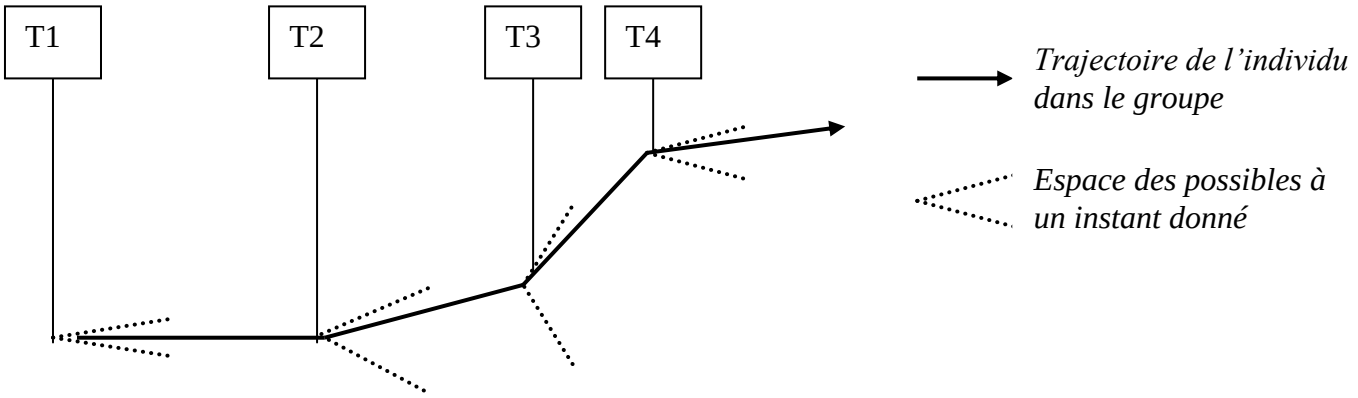
L'espace des possibles

A un instant donné, un individu pris dans un groupe peut discerner un certain nombre possibilités quant à ses comportements vis-à-vis des autres membres du groupe. Ces comportements possibles ouvrent devant lui un « espace des possibles ».

Cet espace des possibles est déterminé par plusieurs facteurs :

-la trajectoire individuelle passée donne des façons de faire, des habitudes de comportements, que l'on aura tendance à prolonger dans l'avenir. L'individu est ainsi prisonnier de sa lancée, une sorte d'inertie le forcera à continuer dans la même direction.

-la pression des autres qui veulent ouvrir leur propre espace des possibles tend à réduire l'espace des possibles de l'individu. Si de manière générale les autres tendent à réduire nos possibilité pour augmenter les leurs, il arrive toutefois qu'ils nous incitent à changer de direction pour faciliter leur propre stratégie : dans ce cas ils peuvent nous ouvrir de nouvelles possibilités.



Une rationalité à court terme

L'espace des possibles d'Hervé varie considérablement au fil du temps : le groupe est plus souple en T3, juste avant la remise dossier Inter Lang à l'administration, qu'en T1, au moment de la présentation du projet au groupe. Ainsi, à partir de T3, la trajectoire d'Hervé dans le groupe peut prendre une direction qui n'était pas envisageable en T1.

Il semble alors plus rationnel de changer ses plans d'action en tirant le meilleur parti possible de chaque situation plutôt que de planifier tout dès l'origine, selon l'espace des possibles du premier instant. Une suite de décisions à court terme (de micro-rationalités) est plus efficace qu'un projet à long terme (macro-rationalité). La vie des groupes, contrairement à celle des objets matériels, est plus propice à ce type de rationalité.

On réintroduit souvent une macro-rationalité a posteriori en présentant son état (T4 par exemple) comme le résultat d'un seul plan rationnel initial. Ces formes de rationalisations oublient cependant qu'un tel plan n'était alors pas envisageable (T4 n'est pas dans l'espace des possibles ouvert en T1).

La division du travail, ou structure horizontale d'Inter Lang, permet à présent de répartir les responsabilités des différentes tâches sur les différents membres du groupe. Chacun a son domaine d'activité et en est le responsable. Cette précision des rôles respectifs devrait éviter que la responsabilité de l'ensemble du projet ne se dilue dans le groupe. Elle devrait éviter que tous ne se regardent dans le blanc des yeux en attendant de voir qui commence. La division du travail sera-t-elle le coup de fouet qui fera bondir le groupe en avant ? Afin de comprendre les réactions de chacun, voyons qu'elles sont les motivations avancées.

Des motivations semblables

La constitution du dossier d'agrément demande que chacun mette par écrit les motivations qui le poussent à réaliser le projet présenté. Voici la réponse que trois membres envoient à Laurent, celui-ci se chargeant de réaliser le dossier.

Jean-Baptiste P.

Mes motivations :

Le projet entreprendre Inter-Lang, est l'occasion d'un travail en groupe avec des étudiants de formations différentes: Université (Sociologie, Lettres, Economie) et ÉCOLE. Nos expériences et nos savoirs-faire multiples vont enrichir la qualité de notre travail. De plus nous sommes tous très intéressés par les échanges internationaux et montrons tous une volonté certaine d'améliorer les contacts et les échanges entre personnes étrangères. Pour ma part je suis vraiment motivé pour travailler avec cette équipe et d'autant plus sur ce thème.

De plus le choix d'utiliser les nouvelles technologies me paraît essentiel. C'est la meilleur solution pour faciliter la communication à distance et d'un point de vue personnel toute occasion de développer sa connaissance des NTIC est à saisir en priorité.

Mes compétences :

1. Une connaissance des désirs des étrangers résidents en France, ma famille hébergeant depuis dix ans des étudiants d'universités américaines (Stanford, Lafayette…), connaissance conforté par mes séjours de plusieurs mois vécus à l'étranger.
2. Un sens du travail en équipe déjà exercé lors d'expériences précédentes : organisation d'un voyage en Thaïlande à but socio-culturel organisé avec la Guilde Européenne du Raid pour une équipe de huit personnes, restauration d'un monastère Trappiste dans le Lubéron avec une route de dix personnes, monter des concerts de musiques classiques.

3. Une familiarité avec l'utilisation des NTIC et une rapide adaptation à l'apprentissage des différents logiciels. J'ai rédigé un mémoire dans le cadre de la maîtrise sur l'influence des NTIC dans l'industrie musicale.

Aurore D.

Ce projet m'intéresse particulièrement compte tenu de sa double dimension. En effet, le caractère pédagogique du projet constitue sa composante principale. Il est de nos jours indispensable de développer les échanges linguistiques afin de rencontrer des personnes de cultures et de langues différentes surtout lorsqu'on se destine à une carrière tournée vers l'internationale. De plus, mon stage de première année à l'étranger a développé mon goût de la communication avec des étudiants originaires d'autres pays. Ainsi, un site tel que celui que nous comptons promouvoir me permettra de conserver et développer des relations avec des étrangers, tout en restant dans un domaine qui me plait : les NTIC.
D'autre part, ce projet nécessitera la mise en œuvre d'un plan de communication efficace dont la conception m'intéresse particulièrement.

Alexandre M.

J'affectionne tout particulièrement ce projet car il comble le manque de toute personne étudiant une langue étrangère : communiquer avec des étrangers. Grâce à Internet, que j'utilise au moins une heure par jour, et au site Inter-Lang, il est désormais possible d'avoir un correspondant plus ou moins régulier, en temps réel, même à l'autre bout de la planète.

Mon attrait pour les langues étrangères m'a aussi poussé à faire partie de l'aventure Inter-Lang. Je suis un futur utilisateur du site que l'on va créer, car j'essaie de saisir toutes les chances pour parler étranger et être au contact de nouvelles personnes. Mon stage en Chine de cet été en est la meilleure preuve.

Enfin, je suis très attiré par la communication et l'idée de promouvoir un site auquel je crois me séduit énormément. Je pense d'ailleurs pouvoir apporter une certaine contribution dans ce domaine, ayant déjà créé quelques petites campagnes de mailing ou d'affichage. Mon désir d'apprendre et ma volonté de travailler avec des gens aussi sérieux que compétents ont aussi été des moteurs de mon choix de projet entreprendre.

Ces lignes sont destinées avant tout à l'administration et constituent donc une présentation des motivations « officielles », susceptibles d'être approuvées par l'école. Sont ainsi mis en avant les compétences à développer dans les nouvelles technologies -pour augmenter son employabilité, le développement de l'apprentissage des langues, le travail en équipe, l'enrichissement mutuel… Tout un ensemble de valeurs qui sont portées par l'école et que les élèves mettent en avant pour se faire reconnaître.

Ainsi, si cet extrait permet d'avoir un aperçu des mobiles de chacun, il reste limité par son caractère scolaire. Peut être que les réaction de chacun aux évolutions du groupe devront être expliquées à partir d'autres motivations que celles avancées dans le dossier.

Des réactions éparpillées

La réunion au cours de laquelle le groupe s'est décidé pour la division du travail se tient peu de temps avant les vacances de décembre. Comment Hervé perçoit-il les réactions que chacun affiche au sortir de cet épisode ? Ces comportement vont-ils se prolonger et se différencier encore plus durant les vacances au cours desquelles le groupe ne se rencontre pas dans l'école ?

Hervé s'engage dans une activité frénétique et, dépassant le cadre de son rôle organisationnel, prend de nombreux contacts avec des partenaires extérieurs : la relation avec commevous donne lieu à un dossier de présentation qu'il prépare avec Clément, puis à une discussion téléphonique avec le responsable de la start-up. Les modalités d'un partenariat son débattues, mais sans grand résultat concluant. Des contacts sont pris avec les sites concurrents qu'avaient découvert Alexandre : tandem et mylanguageexchange. Ceux-ci se montrent plus ou moins favorables à des échanges. Enfin les bureaux des relations internationales des facultés ayant répondu sont relancés, et de nouveaux bureaux sont contactés. Vis-à-vis des autres membres du projet, Hervé se montre à la fois plus présent (nombreux mails sur la liste de diffusion, contacts téléphoniques précédent les réunions) et plus demandant : il s'agit de négocier, non plus les objectifs en eux-mêmes, mais plutôt leurs dates de réalisation.

JC se lance lui aussi dans le développement de partenariats : il envoi au conseil général le dossier de subvention qu'il avait commencé à préparer avec JB et continue d'entretenir le dossier Inter-Lang ouvert sur le réseau de l'école. D'un naturel conciliant, il n'hésite pas à se lancer dans son nouveau rôle et à plaisanter ouvertement sur la liste de diffusion.

De même, Alexandre est un grand utilisateur de la liste de diffusion d'Inter-Lang, il y plaisante les actions de chacun et présente ce qu'il fait pour le site. Toujours selon le point de vue d'Hervé, Alexandre s'investit donc lui aussi dans le projet. Un peu plus modérément toutefois. En effet, s'il propose un nouveau logo pour le site et s'il marque publiquement son total accord avec Hervé, il n'en reste pas moins que ses actions sont négociées pour être le moins pesantes possibles. Il reste assez souvent avec Aurore –ils sont membres de la même

association en dehors d'Inter Lang, ce qui lui permet de ne pas perdre totalement toute forme d'autorité dans le groupe.

Ces trois membres sont ceux qui utilisent le plus la liste de diffusion d'Inter-Lang : ils y parlent souvent, à haute voix et parfois sur un ton moqueur. En effet leurs mails sont quantitativement les plus fréquents. Ils n'hésitent ensuite pas à envoyer leurs messages à tous même quand ils ne concernent qu'une personne en particulier : ils dirigent leur voix de manière à ce que tous entendent ce qu'ils ont à dire. Un peu comme dans les discussions réelles, il n'hésitent pas à s'adresser à l'ensemble du groupe en parlant fortement alors que le message ne concerne pas tout le monde. Enfin, les tons empruntés peuvent être moqueurs et ils n'hésitent pas à se jouer de leurs compagnons. Ce sont donc les individus les plus prolixes dans les discussions électroniques.

Les règles qui président à ces discussions par e-mails interposés ressemblent fortement à celles des discussions de groupe dans le monde réel. Ainsi les individus *structurellement* adaptés au groupe se sentent les plus à l'aise et sont les plus libres dans leurs formes d'intervention : ils savent qu'ils ne risquent que faiblement un retour négatif de leurs interlocuteurs. On entend par « structurellement adapté » le fait d'être bien positionné, soit dans la structure verticale (proximité aux valeurs du groupe, rôles antérieurs joués pour les premières missions et centralité dans le réseau), soit dans la structure horizontale (rôle joué dans le cadre de la division du travail qui a été instaurée). A l'inverse, les individus qui se sentent le moins structurellement adaptés doivent jouer d'effort d'adaptations *conjoncturels*. Ces efforts conjoncturels compensent leur désadaptation structurelle dans chaque interaction. Ils prennent ainsi plus de précautions à ne froisser personne et ils se montrent plus prudents. En effet leur présence dans le groupe n'est pas structurellement légitimée et ils sont donc à la merci d'éventuelles réactions négatives de leurs co-équipiers. Cet équilibre entre les adaptions structurelles et conjoncturelles régit aussi bien les discussions électroniques que celles menées de vive-voix : seuls ceux qui sont adaptés structurellement peuvent aisément s'adresser à tous sur la liste de diffusion (« parler fort »), de manière fréquente (« parler souvent »), et sur des tons plus libres (moqueries, recommandations,…).

La part des adaptations structurelles et conjoncturelles varie au fil du temps : les efforts d'adaptation conjoncturels sont les plus variables puisqu'ils se mesurent à l'issu de chaque interaction. Et l'adaptation structurelle n'est pas en reste puisqu'elle évolue rapidement en fonction du taux d'activité de chacun : quelques jours après avoir montré une première réalisation, un individu bénéficie d'un surplus d'adaptation structurelle dont il peut jouer dans les réunions qui suivent. Ce qui compte n'est cependant pas la mesure précise de ce

degré d'adaptation (conjoncturelle ou structurelle) mais bien plutôt l'idée que s'en font les membres concernés au moment de l'interaction. C'est en effet le sentiment personnel d'être bien adapté structurellement qui permet à JC, alors qu'il s'active dans les premières réunions, de plaisanter ouvertement JB sur la liste de diffusion. D'un autre côté celui-ci ne peut réagir négativement à cette attaque conjoncturelle puisque, au moment où il essaie de faire oublier son manque d'engagement, il voit bien que JC est légitimé par son activité dans le groupe. Finalement, peu importe la part des adaptations structurelles et conjoncturelles au jour le jour, ce qui compte est l'idée moyenne que s'en font les individus qui agissent et interagissent dans le groupe.

Aurore, Laurent et JB réagissent différemment. Aurore et Laurent commencent en effet par se retirer : ils se montrent peu et prétextent de leurs activités dans les autres associations (la Junior Entreprise et le Pitchoun) pour expliquer le peu de temps consacré à Inter-Lang. Cette attitude de retraite ne dure cependant pas : Laurent s'engage à nouveau dans le groupe en s'activant autour des dossiers à remettre à la scolarité. Il se substitue par exemple à Hervé pour certaines missions du pôle organisationnel. C'est ainsi lui qui rédigera le dossier d'accréditation définitif et qui s'occupera de la réalisation de la planification à l'aide du programme MS Project. Laurent se montre à la fois souple et sensible aux pressions scolaires : il accepte aisément les nouvelles idées pour le site et propose les siennes avec timidité. Par contre il tient impérativement à ce que les dossier soient bien fait et remis en temps voulu à l'administration.

Aurore évolue de la même manière : après une première réaction de retrait, elle se montre la plus rapide à réaliser la mission d'e-mail des bureaux des relations internationales espagnols. Elle campe toutefois les mêmes positions qu'Alexandre au cours des réunions et elle ne propose que rarement de nouvelles pistes devant tous. Il en va de même dans ses messages électroniques puisqu'elle n'enverra que deux fois un message adressé à tous, et dans les deux cas non pas de sa propre initiative mais en répondant à une demande qui lui avait été faite.

Enfin JB commence par le même mouvement de recul : s'il rencontre Clément en compagnie d'Hervé durant les vacances de Noël, il ne commence pas directement à travailler dans le cadre de son pôle. JB et Clément se sont mis d'accord sur une deuxième version du site. Ce ne sera toutefois que plusieurs semaines après la rentrée qu'il proposera une architecture pour cette deuxième version (V2). En ce qui concerne la vie du groupe, JB est absent de temps à autres des réunions et ne participe pas beaucoup aux conversations électroniques. Ses brèves interventions montrent cependant qu'il n'a pas peur de critiquer

publiquement les propositions et comportement d'Hervé –notamment au moment où son adaptation structurelle est la plus forte quand il propose les plans de la V2.

Ainsi les réactions face à la structure du projet qui se met peu à peu en place sont diverses. Tous développent à la fois des *adaptations primaires* et des *adaptations secondaires* (Goffman, année, cf. notamment la partie : « La vie clandestine d'une institution totalitaire »). Mais certains ont une tendance plus marquée aux adaptations primaires : ainsi Hervé, JC et Alexandre adhèrent au projet qu'ils prennent comme une fin en soi. Ils jouent pleinement leur rôle au sein du groupe naissant. A l'opposé JB, Aurore et Laurent commencent par développer des adaptations secondaires en détournant le plus possible la situation à leur profit. Ainsi ils s'adaptent bien au groupe mais cette adaptation a pour but soit de s'impliquer le moins possible tout en conservant les apparences minimales, soit de servir leurs propres intérêts. Ils ne prennent alors pas le projet comme une fin en soi mais comme le simple moyen de développer des compétences personnelles (en matière de nouvelles technologies par exemple). Certes, tous mêlent à la fois adaptations primaires et secondaires -et chacun est amené à passer de l'un à l'autre au fil du temps ; mais les premières réactions sont très nettement marquées par cette dichotomie au sein du groupe.

Les réactions de chacun à la nouvelle structure sont donc hétérogènes et il ne semble pas possible d'établir de corrélation avec les motivations déclarées à l'administration -qui sont au contraire plutôt homogènes. Au moment qui suit la division du travail, les six individus sont donc réunis par un même projet et par un ensemble d'habitudes qu'ils ont progressivement développés les uns à l'égard des autres au fil du temps.

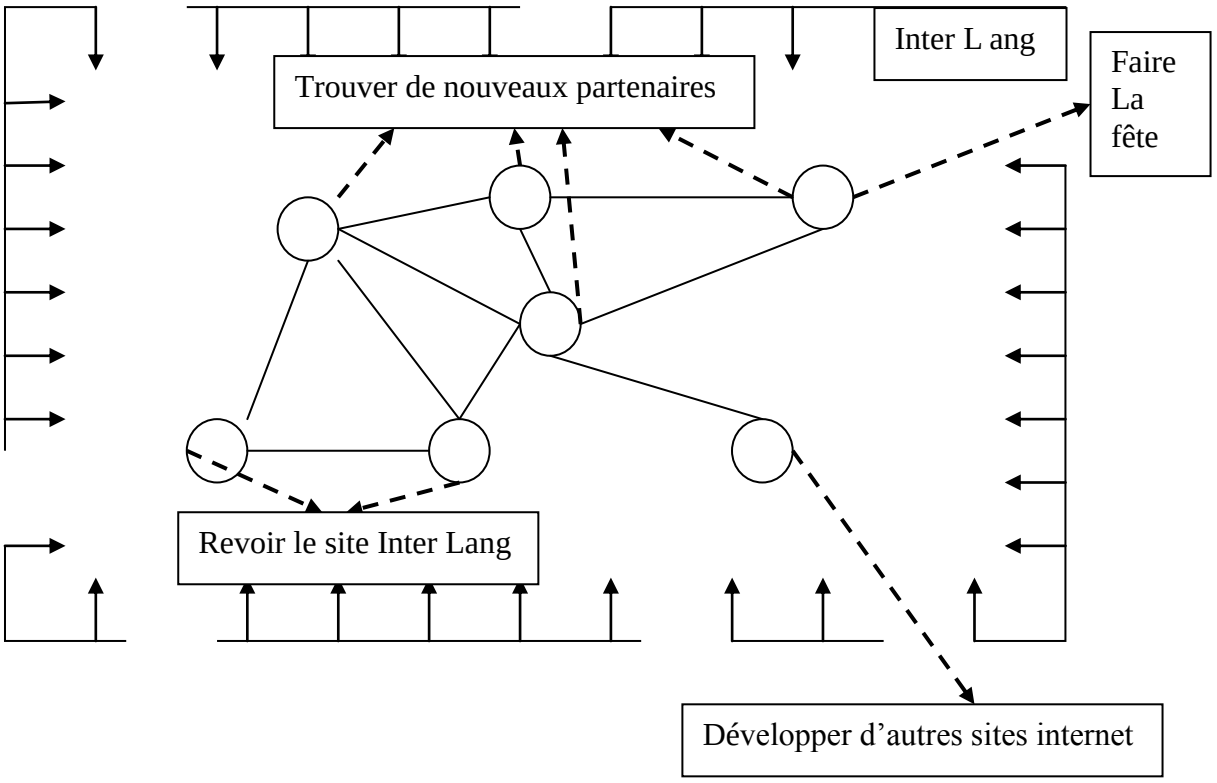
Tous ont en commun de faire partie du projet Inter Lang, avec ses objectifs définis reconnus par l'administration et sa structure sociale tant verticale qu'horizontale. Tous commencent aussi à connaître plus ou moins bien leurs co-équipiers : ils ont pris l'habitude de parler sur tel ton à chacun et connaissent déjà les réactions probables de plusieurs individus, voire du groupe dans son ensemble, s'ils se positionnent d'une manière particulière.

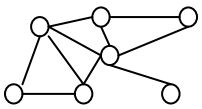
D'un autre côté, les six individus sont séparés par des attitudes assez distinctes et par des objectifs bien différents. Parmi la diversité des actions individuelles que la situation du projet laisse entrevoir, chacun choisit sa ou ses propres voies. Certaines voies ont une utilité directe pour l'activité du groupe : ainsi développer des compétences sociales en sympathisant avec tous, en organisant la vie du groupe… ; apprendre à manier de nouveaux instruments informatiques tels que Dreamweaver, Front-page ou Access… ; nouer des contacts avec des partenaires potentiels du projet. D'autres sont au contraire apparemment inutiles et n'apparaissent que comme une perte de temps en regard de l'activité du groupe. Ainsi aller

régulièrement en cours ou participer à toutes les soirées de l'école ne sert pas directement les objectifs du groupe

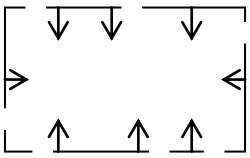
A un instant donné, le groupe est donc réuni par deux forces centripètes : les relations passées et la situation présente ; alors qu'il est soumis à la pression d'une force centrifuge : les objectifs futurs plus ou moins divergents. Ce qui peut être schématisé de la façon suivante :

Pressions centrifuges et centripètes pesant sur le groupe

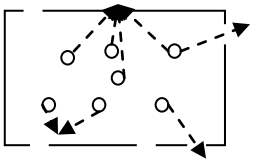




Le passé des individus les a conduit à nouer des relations qui consolident le groupe : habitudes d'actions (compétences complémentaires) et d'interactions (connaissance mutuelle).

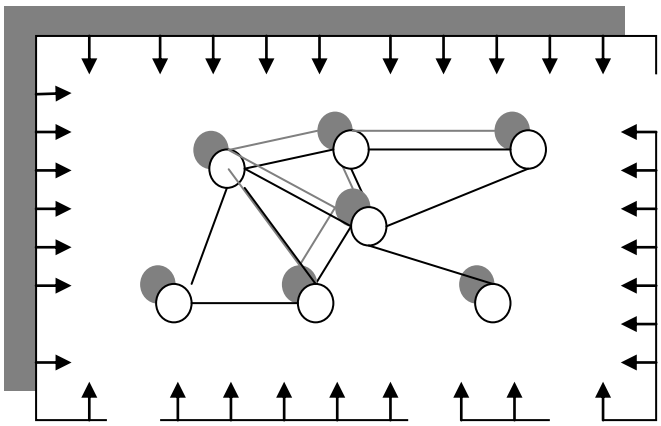


Le présent, c'est à dire la situation ou l'action en cours, réunit les individus en même temps qu'il leur laisse entrevoir diverses opportunités.



Le futur est perçu différemment par les membres du groupe : tous ne choisissent pas de saisir les mêmes opportunités parmi celles offertes par la situation. Certains visent les mêmes objectifs, d'autres divergent. Certains choisissent des objectifs dans le cadre d'Inter Lang, d'autres des objectifs extérieurs au projet

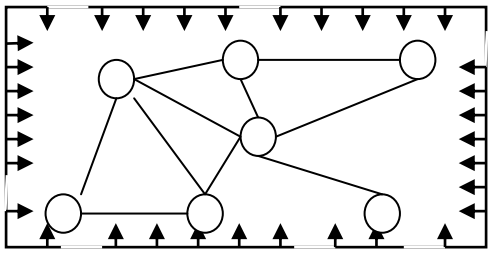
Notons que ce schéma peut être regardé en trois dimension : les relations entre les individus sont le fruit des situations passées, alors que les directions prises pointent vers le futur (les flèches sont saillantes). Ainsi le schéma ci-dessous montre comment, entre deux situations successives, de nouvelles relations se sont tissées dans le groupe :



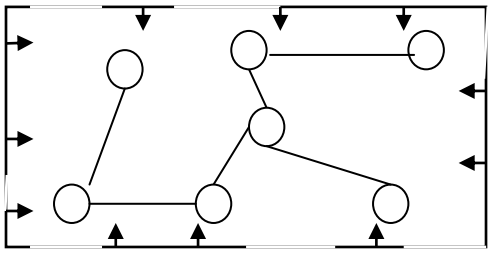
Dans le cas d'Inter Lang, par exemple, les relations entre Hervé et Laurent étaient quasiment inexistantes au moment de la recherche du commanditaire (individus en bas à gauche du rectangle : ils ne sont pas reliés dans le plan le plus sombre représentant t-1), alors qu'elles se développent au contraire lors de la constitution du dossier d'accréditation (le plan de surface, désignant la situation présente, figure les mêmes individus reliés par un trait).

Les liens entre les individus vont donc en se multipliant au fil du temps et des situations qui se superposent. Chaque nouvelle étape du projet laisse cependant entrevoir de nouvelles possibilités pour les individus et les flèches indiquant les volontés individuelles sont donc amenées à varier assez souvent. Certaines flèches peuvent traverser plusieurs plans (un individu reste fidèle à ses objectifs), d'autres disparaissent ou apparaissent en fonction des opportunités que laisse entrevoir la situation. Mais dans aucun cas ces flèches indiquant les volontés de chacun ne se cumulent comme pour les relations qui s'accumulent au fil des plans successifs.

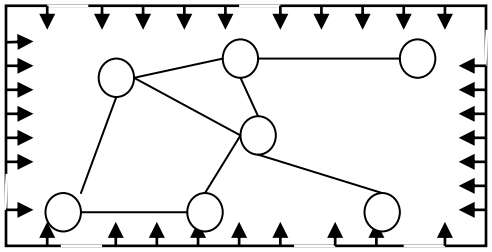
Les situations plus périlleuses exercent littéralement une forte pression qui rassemble le groupe. Les cadres de la situation se resserrent alors et beaucoup moins d'issues de sorties sont envisageables. Ainsi le schéma ci-dessous, qui pourrait être celui du groupe à la veille de la remise du dossier d'accréditation, montre comment les individus sont rapprochés par la situation.



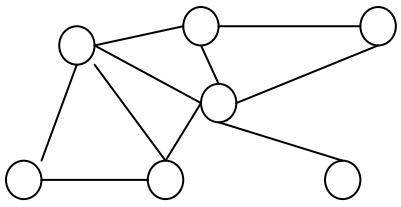
L'évolution du groupe de travail dans le temps pourrait être schématisée de façon très simple avec le même modèle :



Au début le individus se connaissent peu et la situation du projet est encore mal dessinée.

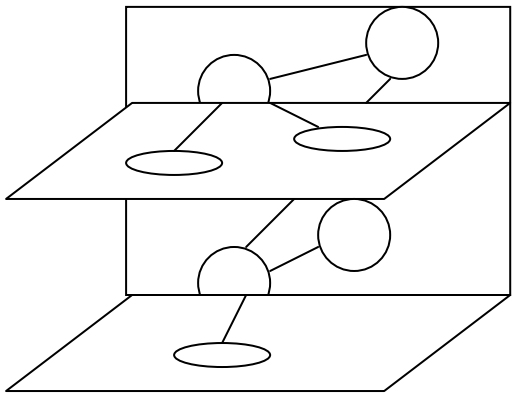


Puis des liens se nouent et le projet réunit fortement les six membres du groupe.



Enfin le cadre du projet disparaît et les individus restent liés par inertie sociale. Certains liens survivront au projet d'autres se résorberont.

On peut enfin imaginer à nouveau le schéma en trois dimensions, non pas pour y voir une superposition de plaques illustrant les situations qui se succèdent, mais pour se représenter des plans perpendiculaires à celui de la page : chaque individu appartient à une situation et tisse dans ce plan là des relations avec les individus qui la partagent avec lui (Inter Lang est ainsi le plan vertical du schéma-ci dessous). Mais il est aussi impliqué sur d'autres plans, d'autres situations qui l'amènent à évoluer dans d'autres groupes. Et ceci est fondamental dans le cas du projet Inter Lang puisque c'est au nom de leur implication dans la Junior Entreprise ou dans le Pitchoun (les plans horizontaux du schéma ci-dessous) que Laurent et Aurore peuvent momentanément s'abstraire du projet. Ils passent alors d'une situation à une autre, privilégiant des relations qui se situent sur un plan perpendiculaire à celui de cette page.



Une réunion pour stabiliser le groupe

Les objectifs qui ont été adoptés suite au dossier remis à l'administration n'ont ainsi pas mobilisé tout le monde, ni fait converger tous les efforts dans une seule direction. Les réactions sont au contraire plutôt divergentes. Chacun a opté pour une attitude différente et les premiers mouvement sont marqués par l'éparpillement.

Mais bientôt ces spasmes désordonnés vont se calmer et le groupe va retrouver un peu de sa sérénité. Un deuxième repas hors de l'école est en effet organisé pour se détendre un petit peu. Un midi, la réunion ne sera pas tenue comme à l'accoutumée dans une salle de

classe : le petit groupe se dirige calmement vers la pizzeria à l'angle de la rue. Le changement de décor fait immédiatement son effet puisque la marche du groupe est marquée par un retour sur les anciennes structures : comme lors de la première rencontre, on a d'un côté le groupe des admis après classe préparatoire qui marche autour d'Alexandre, et d'un autre côté les trois individus admis en seconde année qui sont un peu éparpillés. C'est que la situation sort des cadre habituels d'Inter Lang. Ce sont alors des façons de faire apprises antérieurement, hors de la structure du projet, qui interviennent. Chacun hésite ainsi entre les façons de se comporter qu'il a développé dans le cadre du groupe Inter Lang et d'autres manières d'être avec les mêmes individus rencontrés dans d'autres situations. Le projet n'est pas suffisamment englobant pour que, même au-delà de ses lieux de réalisation habituels, il continue à ordonner les façons de faire.

Malgré ces hésitations comportementales, le groupe parvient à atteindre l'angle de la pizzeria et c'est avec délices qu'il se régale, sur le trottoir, des spécialités du chef. Le lieu de détente l'emporte sur le moment de travail –le groupe est, rappelons-le, en réunion- et tous finissent par badiner sur un ton désinvolte, voire goguenard. Ce sont tour à tour le prix des pizzas, les motos, les demoiselles –avec quelques rires gênés d'Aurore, et les dates des partiels qui défilent sur la scène de la conversation. Vient finalement le moment de revenir vers les salles de classe et l'on se rappelle subitement que l'on s'est réunit pour que chacun précise ce qu'il comptait effectuer concrètement dans le cadre de son pôle. Un peu pressé par le temps, le groupe fait cercle et un tour de table sans table est organisé. C'est Alexandre qui prend l'initiative de déclarer ce qu'il prévoit, puis les autres enchaînent leurs propositions. Mais en fin de compte, il n'y pas grand chose de plus qui vient s'ajouter à ce qu'Hervé avait suggéré dans le mail proposant la division du travail (cf ci-dessus).

La structure du groupe est donc répétée avec ferveur, elle est acceptée. On débat par contre un peu de ce qui revient à chacun : il s'agit de marquer les frontières entre les différents domaines. On assiste donc à un arrangement de ce qui est jugé manipulable par chacun. Il semble en effet que tous les membres du groupe, par nature, cherchent à arranger au mieux leur cadre de travail. Ils tendent à améliorer leur situation en jouant sur l'environnement pour le rendre plus confortable. Cependant ils ne cherchent à transformer que ce qui paraît transformable : s'il est jugé opportun de déformer à son avantage ce qui est malléable, il est par contre rare que l'on se risque à attaquer de front ce qui paraît trop rigide. Ainsi, au début, la structure verticale était sans cesse l'objet de débats : les membres ne cherchaient pas à bien se positionner dans une structure existante mais plutôt à faire accepter des objectifs qui donneraient lieu à une structure verticale les plaçant en bonne position.

Aucune hiérarchie n'était a priori bien défini et l'objet de la plupart des discussions était de créer une structure avantageuse pour les uns plutôt que pour les autres. Par contre, une fois les objectifs acceptés par l'administration et la structure du groupe qui en dépendait par la même durcie, le jeu n'a plus porté sur la détermination de la hiérarchie. Celle-ci a été prise pour acquise et les négociations se sont placées sur d'autres plans. C'est maintenant la division horizontale qui est perçue comme l'élément modifiable ayant le plus d'importance. Après quelques discussions pour le placement dans tel ou tel poste, il s'agit de voir comment arranger au mieux les frontières de ses activités. Alexandre veut par exemple tirer le logo hors du pôle technique car il est de première importance pour le pôle promotionnel –et puis aussi parce que cela l'intéresse de s'en occuper. JB suggère que la préparation des dossiers culturels –qui représentent une lourde charge de travail pour peu d'apprentissages- est à redistribuer entre tous les pôles. Bref, c'est à présent la division du travail qui fait l'objet de discussions : la structure verticale qui était perçue il y a quelques jours comme manipulable est maintenant jugée inamovible et l'on s'occupe d'arranger au mieux la structure horizontale. Celle-ci devient l'« enjeu » au sens second : on joue avec car on sent qu'il y a un jeu, un petit décalage dans la mécanique dont on cherche à tirer parti.

Remarquons que ce phénomène de jeu sur les jeux (pour user de toute la polysémie du terme) s'observe en dehors des relations sociales et concerne tout autant la détermination du projet en lui-même. Au cours des premières présentations, le site Inter Lang était très critiqué : tous y voyaient maints défauts et affirmaient pouvoir mieux faire. Peut être même que tous voyaient maints défauts justement parce qu'ils affirmaient pouvoir mieux faire. C'était parce que le site semblait à portée de main, modifiable aisément après quelques heures de travail, qu'on cherchait à jouer sur ces changements possibles pour en tirer le meilleur parti. Mais après quelques tentatives infructueuses, Alexandre avoue finalement qu'il se sent incapable de refaire le site au complet. L'expérience du logo lui a montré que le maniement des outils informatiques n'était pas forcément aussi simple que ce qu'il pensait. Il se rétracte donc et cesse de critiquer le site qui est pris comme une donnée acquise et peu modifiable. Les jeux ne peuvent ainsi se faire que là où il existe une marge de liberté (Crozier, année), et ceci vaut aussi bien pour les relations humaines que pour le maniement des objets.

Au fur et à mesure que certaines structures se solidifient et que les jeux se glissent dans les interstices toujours plus étroits de ces structures, le groupe va en se solidifiant. Mais voilà qu'il est l'heure de retourner en cours. Aussi solide soit-il, le groupe est obligé de se défaire pour se répartir dans les différentes salles de classes. Rien ne peut cependant empêcher que chacun, sur le chemin du retour, se dise qu'il perdure un manque. Le groupe est solide et

bien structuré, certes, mais quelque chose fait défaut. Quoi donc ? Le rôle de chacun n'a pas été précisé. Et c'est ceci qui préoccupe les membres du groupe. On a beau s'attarder sur une perspective holiste qui détaille l'agencement du groupe, celle-ci reste bancale si elle n'est pas complétée par une vue plus individualiste sur le rôle et statut de chacun. Une discussion avec JC, une fois la classe terminée, permettra de combler cette lacune.

Une discussion avec JC pour mieux cerner son rôle

Le surlendemain de la réunion pizza-structure-du-groupe, Hervé et JC se retrouvent à la sortie d'une salle de cours et entament une discussion bruyante sur une éventuelle sortie à la montagne. Emporté par leur débat, ils dérivent en travers des couloir jusqu'à se retrouver face aux portes de sortie. Celles-ci, toutes de verre automatique, coulissent en silence. Dehors quelques piaillements d'oiseaux sont écrasés par le vrombissement d'une voiture. Hervé et JC s'arrêtent, un peu surpris. Pourquoi ne pas poursuivre la discussion à la cafétéria ? Les deux individus font volte-face et le repas commence. La cafétéria de l'École est une salle exiguë mais qui ne manque pas de charmes : les plantes vertes et les murs chaudement colorés lui donnent tout l'attrait qu'il convient à une salle de réception. Le repas d'Hervé et JC prend ainsi rapidement le tour d'un déjeuner d'affaires. Les lieux laissent en effet leur empreinte sur les corps : les colonnes vertébrales se redressent, les coudes sont soigneusement rangés. Il faut se montrer digne de l'endroit, même si l'on se contente du menu le moins cher –23frs. Il faut ensuite trouver un sujet de conversation en accord avec la salle : Inter Lang conviendra parfaitement. Les planches de skis sont donc étendues à côté de la table et on prend un air plus sérieux pour aborder le thème du déjeuner.

C'est que l'enjeu est de taille : il s'agit de mieux cerner le rôle et la personne de JC. Les rôles joués dans le projet Inter Lang ne préexistent pas aux acteurs qui sont venus les tenir : ils les improvisent directement sur la scène du projet. Il ne s'agit pas d'adopter un rôle pré-défini mais plutôt de construire son propre rôle. Il n'y a pas « d'ancien » dans le groupe : un individu connaissant bien la pièce et prêt à indiquer aux plus jeunes ce qu'il doivent jouer. Tous sont jeunes et veulent construire un projet et les rôles –fonctionnels comme sociaux- qui vont avec. La pièce n'est pas écrite d'avance : les acteurs en sont les auteurs. Chacun va donc puiser dans ses ressources théâtro-sociétales pour pouvoir inventer sa place. Et JC le premier. Comment conçoit-il son rôle ? Quelle est, d'après lui, sa place dans le groupe ? Voici des questions qui intéressent tout particulièrement Hervé.

Pour inventer son rôle JC va puiser des éléments (des *traits de personnalité*) dans son passé et dans les autres groupes qu'il fréquente. Dès le hors d'œuvre, il utilise ainsi des habitudes littéraires qu'il a développé en classe préparatoire : Hervé et JC aiment en effet jouer sur les mots et marquer une certaine ironie envers l'ambiance très virile de l'école de commerce. JC mobilise ainsi d'anciennes aptitudes verbales et des mimiques théâtrales dans ses discussions avec Hervé. Son rôle dans le duo est marqué par des jeux de façades littéraires (Goffman, année). Mais son rôle va aussi impliquer JC plus en profondeur : au-delà des présentations de surface qu'il donne à voir, de la *façade* apparente, ce sont toutes les *fondations* de sa personne qui sont mobilisées par son rôle dans Inter Lang. Ainsi sa mémoire (Halbwachs, année) sélectionne les éléments de son passé en accord avec son rôle. Les présentations de lui-même qu'il fait aux autres finissent pas influencer les représentations qu'il se fait de lui-même. Durant les quelques instants de cette conversation, JC n'est plus un élève d'école de commerce. A force de jouer à la rappeler, son ancienne identité d'élève en littérature s'empare de lui. Ceci est très caractéristique des relations Hervé – JC : quand le groupe au complet, les deux individus se présentent aux autres et se représentent eux-mêmes comme adhérant pleinement à l'esprit des écoles de commerce. En effet, au-delà des groupes fréquentés par le passé, JC peut aussi puiser des traits de personnalité dans les autres groupes auquel il participe actuellement. Il peut ainsi rapidement changer de registre et déployer toute la panoplie « raid-aventure-super-équipé-cool-lunettes-de-soleil-portable-au-bout-du-monde » qu'il est en train d'apprendre dans l'association Hors Piste École. Voici le glissement qui s'entame et JC commence à activer ces traits de personnalité plus récemment appris[7].

Cela ne dure cependant pas bien longtemps car Hervé est beaucoup moins adepte de ce type d'attitudes. Il ne suffit pas de puiser des traits de personnalité dans son passé ou dans les autres groupes fréquentés en parallèle, encore faut-il que ceux-ci trouvent l'approbation des autres membres du groupe dans lesquels ils sont testés. L'écriture des rôles s'appuie sur un jeu de rétroactions, tantôt positives tantôt négatives, qui viennent renforcer ou au contraire interdire tel ou tel trait de personnalité expérimenté. Après avoir vu Hervé froncer les sourcils devant la panoplie de Hors Piste École, qui semblait pourtant mieux convenir à la salle et au

[7] On considèrera ici que les traits de personnalité sont appris par *imitation*, par *identification* (Malrieu, 1967) : on cherche à imiter les autres membres du groupe et on acquiert ainsi des traits de personnalité supplémentaires que l'on pourra tester dans ce groupe ou dans un autre. Chacun, passant d'un groupe à un autre, fait ainsi de l'import-export de traits de personnalité, c'est à dire tout un commerce d'habitudes, d'attitudes, de façon d'être, de parler, de se comporter… Certains traits de personnalité sont rapidement échangés, d'autres sont au contraire précieusement tésaurisés et constitueront la personnalité de l'individu. Là n'est cependant pas l'objet de notre propos puisque le projet Inter Lang et cette discussion avec JC ne permettent pas d'avoir une vue d'ensemble de la personnalité d'un individu. On se concentre ainsi sur la phase d'acquisition et de tests de quelques uns des traits de personnalité dans un groupe donné.

groupe Inter Lang, JC range à la hâte ces traits de personnalité inconsidérément déployés. Il change donc de sujet et repose à nouveau les skis sur la table pour parler d'Inter Lang. Il vient de trouver un nouveau contact au conseil général pour une demande de subvention. Le sourire d'Hervé et son mot d'encouragement l'incitent à persister sur le sujet et à renforcer les attitudes qu'il avait introduites au même moment. Se montrant dynamique et motivé –dans quel groupe a-t-il bien pu apprendre ces traits de personnalité là ?- il pousse même jusqu'à suggérer une nouvelle politique générale pour le site. Mais Hervé ne le laisse pas finir et lui coupe déjà la parole pour parler de sa propre conception : Inter Lang sera un site visant les étudiants à l'université –et pas les élèves de collège et lycée comme semblait vouloir dire JC. JC retire donc sa proposition, il est lui aussi d'accord pour une cible plus âgée et plus adaptée au principe des échanges linguistiques. Cette façon d'organiser les projets est un trait de personnalité qu'il peut développer dans le club festif qu'il vient de créer. Mais il lui sera difficile de l'inclure dans son rôle au sein d'Inter Lang. Hervé ne semble en effet pas y tenir. Le rôle de JC se construit ainsi en tentant de réutiliser des traits de personnalité et en observant les retours que font les autres membres du groupe. Et le même processus se déroule en vis-à-vis pour Hervé qui essaie et élimine un certain nombre de traits de personnalité. Les rôles de chacun sont ainsi co-construits. Plus qu'auteurs, les acteurs sont co-auteurs de leur rôle.

Coupons court à la conversation : les acteurs sont co-auteurs, ils co-écrivent leur rôles. Est-ce que, à regarder objectivement cette scène, on a véritablement l'impression que tous peuvent intervenir également dans la définition du rôles des autres ? « Co-écrire son rôle », est-ce une formule suffisante pour désigner le processus que nous observons ? Il semble en effet que l'on oublie toutes les interférences et les jeux de pouvoirs qui sont associés à la construction de ces rôles. Ne pourrait-on pas faire intervenir des stratégies d'imposition des rôles ? Les rétroactions qu'envoie Hervé à JC dans cet exemple sont d'autant plus fortes que les expérimentations de JC viennent déranger les intérêts d'Hervé. Lorsque JC déploie la panoplie Hors Piste École, Hervé fronce simplement les sourcils pour marquer sa prise de distance. Par contre, sitôt que JC commence à parler de politique générale d'Inter Lang, Hervé reprend la parole et affirme ses propres vues. Son retour est ainsi beaucoup plus marqué. Et pour cause : il y va de ses intérêts dans le groupe. Si Hervé n'a pas d'idée pré-conçue sur le rôle que doit tenir JC, il sait par contre intuitivement où sont les limites que ce-denier ne doit pas franchir pour ne pas remettre en cause son propre rôle. Ainsi l'ajustement des rôles des individus les uns aux autres se fait beaucoup plus fortement quand il touche des domaines

stratégiques de l'activité du groupe. Cet ajustement est par contre beaucoup moins marqué sur d'autres terrains–le ski par exemple.

Mais laissons-là cet aparté et rendons à JC et Hervé la plume qui leur permettra de co-écrire leurs rôles respectifs. Leurs rôles respectifs. Le pluriel semble justifié. La conversation est en effet un des premiers tête à tête entre JC et Hervé. Les deux individus n'ont pas encore stabilisé leur attitude envers leur partenaire. Ils en sont toujours à la phase d'expérimentation, de multiplication des comportements en vue d'une sélection de ceux qui suscitent l'approbation de l'autre. Plus tard dans le projet, quand ils se connaîtront mieux, ils ne retiendront que quelques traits de personnalité regroupés en deux ou trois rôles qu'ils activeront ou désactiveront en fonction des situations. Ainsi JC saura très bien jouer le jeune dynamique qui veut monter une entreprise quand les comportements d'Hervé lui donneront satisfaction. Il connaîtra intuitivement la dynamique positive que son comportement déclenche dans leur relation : Hervé lui proposera de faire leur travail ensemble et l'aidera à terminer ses missions. Mais il pourra aussi réactiver, quand Hervé le décevra, le rôle de l'élève peu motivé qui fournit le moins de travail possible pour ce projet trop scolaire. Là aussi, par expérience, il saura que ce rôle appelle une réaction sensible de son interlocuteur – un énervement qui conduit à faire évoluer la situation. JC connaîtra les rôles qu'il peut jouer et les rôles d'Hervé qui y sont associés. Et JC saura aussi qu'Hervé sait qu'il connaît bien les rôles qui relient les deux individus. Les deux acteurs, lucides[8], seront complices dans bien des

[8] L'idée d'une lucidité des acteurs renvoie aux jeux de prise de conscience, c'est à dire aux phénomènes de méta-conscience et, plus généralement, à l'analyse des métas.
L'analyse des métas en général est un terrain qui semble relever du domaine d'investigation des logiciens, pourtant nombre de résultat peuvent intéresser les sciences humaines. Ainsi il faut tout d'abord noter la grande richesse de ce concept de méta qui peut être appliqué dans de nombreux cas : les linguistes parlent de méta-langue pour désigner la grammaire, certains juristes de méta-droit pour désigner la tradition (cf Hayek, année, et la notion de nomos) et les psychologues de méta-changement pour désigner un changement de technique de changement (Walzawvick, année). De manière générale, un méta (du grec « à côté ») est un *saut logique* qui permet de passer de l'analyse d'une fonction dans son état normal (comme fonction de quelque chose) à l'analyse d'une fonction comme fonction d'elle même. Ainsi, si une langue est assimilée à la fonction 'discours sur', la langue naturelle est une fonction du réel alors que la grammaire, ou méta-langue, est une fonction d'une langue.
Deux principaux problèmes sont soulevés par l'analyse des métas : d'une part leur nombre et éventuelle régression à l'infini (une méta-méta-méta-…méta langue) et d'autre part leur homogénéité. Par homogénéité on entend faible variation entre la fonction s'appliquant à son objet normal et la fonction s'appliquant à elle-même. Ainsi, en mathématiques, la puissance trois est un méta parfaitement homogène puisque l'on multiplie à chaque fois le nombre par lui-même et donc par le même multiplicateur. On lui applique une transformation qui est toujours identique, quel que soit le niveau du saut logique. De même, deux miroirs se regardant produisent un jeu de métas parfaitement homogène : il s'agit à chaque fois de la fonction 'image de', fonction qui ne varie pas selon les niveaux. Au contraire, il existe des métas hétérogènes, comme la langue ou le droit. Ainsi la grammaire est une langue sur la langue et elle est bel et bien de nature différente –c'est peut être pour cela qu'elle mérite un nom différent. De même, selon Hayek, la tradition est différente du droit qu'elle régit (cf les relations entre les 'nomos' et la 'thesis').
Les problèmes de la régression à l'infini des métas et de leur homogénéité peuvent être regroupés et surmontés si l'on remarque que le degré d'hétérogénéité diminue au fur et à mesure que l'on augmente le nombre de métas.

cas. Multiplier les expérimentations de traits de personnalité pour définir quelques rôles possibles avec tel individu renseigne ainsi autant sur le comportement que l'on peut soit-même tenir que sur le comportement de réaction d'autrui. Construire son rôle c'est aussi apprendre à connaître les rôles complémentaires de ses partenaires.

JC commence a avoir la langue pâteuse. C'est que la conversation fait rage et qu'il n'a pas même eu le temps de boire quelques gorgées d'eau fraîche. Heureusement voilà qu'Hervé part remplir la carafe. A force de changer de traits de personnalité, JC commence même à avoir la tête qui tourne. Ce genre d'expérimentation ne se fait pas sans efforts : l'activation et la désactivation des traits de personnalités composant les rôles va à l'encontre de plusieurs résistances. Comme on l'a vu précédemment, il existe une *inertie mentale*, dite habitude, qui empêche de jongler aussi habilement qu'on le voudrait avec ses traits de personnalité. Soit que JC ait du mal à faire oublier (« arrêter ») son appartenance à Hors Piste École ressurgissant de temps à autres dans la conversation. Soit qu'il oublie de faire valoir (« lancer ») plusieurs de ses aptitudes littéraires. Ainsi une partie seulement des traits de personnalité est contrôlable consciemment, une grosse partie échappe aux acteurs qui bafouillent et font intervenir dans leur rôles des éléments venant d'une toute autre pièce. Tout ceci à cause de l'inertie mentale qui interdit de passer subitement d'un registre comportemental à un autre.

Enfin, car l'on arrive bientôt au dessert, on peut se demander à quel moment intervient la conscience dans ces processus d'ajustements et de co-écriture de rôle. JC est partisan d'un contrôle conscient et d'une capacité à manipuler ses traits de personnalités pour les adapter à la situation. Hervé est un peu plus réservé sur le sujet : il lui semble que bon nombre d'ajustements se font de manière inconsciente. La conscience n'interviendrait que sur le tard : on se rendrait compte après-coup de son nouveau rôle et des traits de personnalité que l'on mobilise pour celui-ci. Et ce serait souvent dans le regard des autres que l'on trouverait les indices nous permettant de déceler ces changements : c'est en voyant Hervé le catégoriser

---

Ainsi, pour le premier saut logique, celui de l'objet à la fonction, l'hétérogénéité est le plus souvent flagrante : une langue est de nature différente que le monde qu'elle décrit. Au deuxième saut logique, on assiste cependant à une diminution de l'hétérogénéité : la grammaire est moins différente de la langue que la langue ne l'est du monde. Et au troisième saut, celui d'une méta-grammaire que pourrait mener une approche structuraliste par exemple, l'hétérogénéité est encore plus faible. Il résulte de cette homogénéité croissante que seuls les premiers niveaux logiques, les premiers métas, sont intéressant à retenir. Les autres étant regroupés sous un même terme (la grammaire, la tradition,…) et le plus souvent négligés.

Ces quelques remarques sur les métas trouvent une application directe dans le problème des jeux de conscience qui est le nôtre. En effet, suite à cette analyse, on ne retiendra que les deux premiers métas (j'ai conscience d'autrui et il a conscience de ma conscience) et tous les degrés supplémentaires seront confondus sous le terme général de « lucidité » des acteurs (peu importe, au fond, qu'il ait conscience que j'ai conscience qu'il est conscience que j'ai conscience (…) de lui).

« créatif » que JC se rendrait compte qu'il joue le rôle du « créatif »-qu lieu que d'avoir consciemment testé et sélectionné ce trait de personnalité. Et ce ne serait qu'ensuite qu'il tenterait de retracer les réutilisations de ce trait de personnalité dans plusieurs groupes et son développement progressif. Les deux acolyte s'essuient la bouche et se lèvent discrètement. Les skis sont ramassés et remis en travers de la conversation.

Un programme informatique pour bien définir le projet

Les week-ends au ski ne font cependant pas plus avancer le projet Inter Lang que les réunions pizza-structure-du-groupe. Certes l'ordre du groupe se précise et les rôles de chacun s'affirment peu à peu. Mais le projet n'avance pas. Les vacances de noël approchent et le groupe ne compte encore pas de réalisation majeure. Cette situation inquiète Alexandre qui rappelle dans plusieurs réunions qu'il faut se remettre au travail. Elle inquiète aussi Hervé qui décide de saisir l'occasion d'une nouvelle pression scolaire pour demander à chacun un texte présentant ce qu'il compte faire concrètement.

A force de se réunir et de discuter Hervé commence en effet à affiner sa *socioception*. La structure du groupe se met peu à peu en place ; les rôles de chacun s'ajustent ; et maintenant, entre les deux, la connaissance que chacun se fait des réactions du groupe se précise. Hervé se rend de plus en plus compte que le principal levier d'action qu'il a sur le groupe est la pression scolaire. Il a de la chance d'être chargé du pôle organisationnel : alors qu'il n'est que peu sensible aux exigences administratives, c'est lui qui est censé anticiper les demandes scolaires et les annoncer au groupe. Il va donc les grossir outre-mesure, comme dans le cas des plannings individuels, pour mettre en branle le groupe. D'un autre côté, il évitera toute proposition qui contrevient aux exigences scolaires acceptées par tous (tenir une réunion pendant une heure de cours par exemple). Ainsi les connaissances que chacun a du groupe et de sa mécanique commencent à s'affiner. Les leviers sont sollicités avec plus d'habileté. On évite les mauvaises manipulations qui donneraient lieu à des violents retour de manivelle. Ces mécanismes ont mis du temps à se mettre en place : répondant à l'*inertie mentale* –l'habitude qui empêche une gestion optimale de ses rôles, une *inertie sociale* –les traditions- a ralentit la mise en place de ces mécanismes au sein du groupe. Et c'est cette même *inertie sociale* qui fera que les façons d'interagir ensemble perdureront dans le groupe même hors du projet Inter Lang.

Mais nous n'en sommes pas encore là et Hervé vient de faire la demande de plannings individuels précisant ce que chacun comptait réaliser dans le projet –c'est à dire dans le cadre des objectifs que l'administration a reconnu. Cette demande est faite sous un prétexte administratif : le dossier MS Project. Qu'est-ce donc que le MS Project ? Un levier scolaire pour faire agir le groupe. Certes, mais encore ? Un logiciel de planification des tâches qui doit être utilisé par chaque groupe pour expliquer en détail le déroulement de son projet. Chaque tâche se voit ainsi affecter des ressources (en temps, en matériel et en hommes) et est inscrite dans le calendrier global du projet. C'est en vue de la préparation de ce fameux traitement informatique du projet Inter Lang qu'Hervé demande à chacun un plan d'action individuel. Sous prétexte de contribuer ainsi à la réalisation d'un MS Project à rendre « très prochainement » , chacun va devoir préciser ses actions et par là-même s'impliquer plus concrètement dans le projet.

Le logiciel MS Project paraît être d'une grande utilité. Une fois que les tâches proposées par tous seront synthétisées dans le programme, celui-ci permettra de suivre leur réalisation et d'organiser l'éventuelle modification de certaines d'entre elles. Peut être que les premières réalisations conduiront à constater des écarts significatifs avec le plan initial ? Y aura-t-il des distorsions entre le programme programmé et ce qui sera finalement accompli ? Ce sont ces questions que la fonction « suivi de projet » du logiciel permettent de traiter. Mais ne faisons pas durer le suspens plus longtemps et évitons de ne nous engager sur une piste erronée. Il n'y a pas de plan initial. Certes des objectifs ont été donnés à l'administration. Et ils auront été détaillés par une planification des tâches informatique. Mais ces objectifs ne sont pas les objectifs finaux. Plusieurs individus dans le groupe sont intéressés par la constitution d'une structure qui perdurera après l'exercice scolaire. Les objectifs donnés à l'administration sont ainsi vus comme une étape obligatoire, mais pas comme une fin en soi. Certes ils cadrent les débuts du projet, mais dans ce cadre il reste encore de nombreuses possibilités pour la définition de politiques générales bien variées. Ainsi, entre deux bouchées de pizzas et quelques repas en duos à la cantine, apparaissent déjà des conceptions assez variées du futur post-scolaire d'Inter Lang. Tous reconnaissent les objectifs arrêtés par l'administration. Mais plusieurs restent en mouvement continu quant à leurs conceptions du projet final. Et les conceptions de chacun, en plus d'évoluer dans le temps, vont continuer à s'opposer au sein du groupe. L'histoire du projet est une histoire de projets, qui changent et s'échangent au gré des réunions.

Partant, il est difficile d'étudier les différences entre les objectifs du groupe et ses réalisations. On peut toujours étudier les décalages entre des objectifs établis *à un moment*

donné (comme ceux acceptés par l'administration et rentrés dans le logiciel MS Project) et des réalisations à un moment ultérieur (la date de soutenance du projet par exemple). Mais le projet en son ensemble dépasse la comparaison de ces deux arrêts sur image. Il est une succession de projets se succédant dans le temps, certains donnant lieu à des réalisations d'autres restant au contraire purement imaginaires. Une autre piste d'étude pourrait alors être envisagée : en plus d'étudier l'histoire des réalisations concrètes du site, on pourrait étudier l'histoire de l'avenir du site. L'histoire du projet mêle une succession d'actions concrètes et une succession de conceptions du futur. Ainsi Inter Lang est d'abord vu comme un grand site d'apprentissage des langues servant de support aux professeurs (jeux interactifs, mises en contacts,…). Puis on projettera une entreprise mettant en relation des étudiants de toutes langues et leur vendant, dans sa boutique virtuelle, des dossiers pédagogiques pour faciliter les échanges linguistiques. Ensuite, pour ne retenir que quelques projets sur l'ensemble, le groupe s'imaginera comme une association offrant tous types de services aux étudiants erasmus (rencontres linguistiques, recherche de logement, informations sur les sorties…) et vivant grâce aux cotisations des bureaux de relations internationales affiliés. Le plan d'Inter Lang n'est donc pas arrêté définitivement : il évolue au fil du temps. L'histoire de ce projet est ainsi une histoire de projets, plus ou moins concrétisés.

Quoiqu'il reste encore à déterminer qui des projets et des réalisations sont les premiers. En effet, on retrouve là une problématique similaire à la sociologie des sciences (Latour, 1987). Il a en effet été observé que les réalités « découvertes » dans les laboratoires scientifiques étaient souvent inventées verbalement avant d'être perçues. Pour résumer succinctement le raisonnement, on invente d'abord le mot puis, guidé par ce cadre, on apprend à voir l'objet qui y correspond. Enfin, dans un dernier temps, un retournement spectaculaire s'opère puisque l'on se réjouit d'avoir mis le doigt sur l'objet et d'avoir trouvé un mot pour le désigner. On transforme les inventions en découvertes et on fait comme si les objets avaient été trouvés avant les mots. Il en va de même avec l'histoire du projet Inter Lang : on peut se demander si les réalisations ont effectivement succédé au projet initial comme cela est raconté par les membres du groupe –et comme le MS Project nous inciterait à penser. On vient en effet de voir qu'il n'y a pas eu un projet projeté à un moment donné et réalisé petit à petit mais bien plutôt un ensemble de projets qui se sont succédés dans le temps. Et ces projets à répétition n'étaient pas du tout indépendant des réalités du moment : ils prenaient au contraire appui sur celles-ci. Ainsi c'est à partir du moment où il est apparu que l'essentiel des contacts étaient pris avec des bureaux des relations internationales plutôt qu'avec des étudiants erasmus que le groupe à commencé à projeter de travailler

essentiellement avec ceux-ci. Il est en effet plus simple d'inventer de toute pièce un projet pour transformer une réalité en sa réalisation plutôt que de transformer la réalité pour la faire plier à ses projets… L'histoire du projet Inter Lang est ainsi une histoire de projets, qui tantôt précèdent, tantôt succèdent, mais toujours accompagnent des réalisations successives.

Difficile, donc, de s'adapter aux normes de MS Project. Il semble que les ambitions du groupe tiennent mal dans le cadre du programme informatique. Mais là n'est pas véritablement l'objet du mail initial d'Hervé qui profite simplement de cette exigence scolaire pour impliquer chacun au travers d'un planning individuel à remettre avant la rentrée. Quelles seront les réponses qu'il recevra à cette demande ? Tous paraissent très motivé par le MS Project : le groupe répond positivement à la demande scolaire. Laurent se propose même pour aider Hervé dans la planification sur le logiciel. Mais personne –et pas même Laurent- n'envoie de planning individuel détaillé ni de proposition d'action concrète… La stratégie n'était peut être pas la meilleure. Enfin, les vacances scolaires de décembre commencent demain et peut être qu'elle apporteront un changement.

Les vacances : JB rencontre Clément

Durant les vacances de Noël, Hervé et JB ont convenu de se retrouver pour rencontrer Clément. JB est en effet en charge des graphismes et du contenu écrit du site. Il est donc crucial qu'il rencontre Clément puisque c'est ce dernier qui a fait la première version du site et qui s'occupe à présent de tous les développements informatiques. C'est de leur coopération que dépend la bonne gestion technique d'Inter Lang. Les trois membres du projet décident donc de se retrouver dans un bar non loin des Abbesses, à Paris. La réunion est toutefois plus animée que prévue puisque Hervé vient avec deux amis supplémentaires et que Clément se présente en compagnie d'un ami commun à lui et Hervé. Ce sont donc en tout six personnes d'origines sociales bien différentes qui se retrouvent à la sortie de la bouche de métro des Abbesses. Tous n'arrivent cependant pas en même temps : Clément et l'ami commun sont là les premiers, suivis de près par Hervé et ses deux amis. Enfin, une vingtaine de minutes plus tard, JB apparaît. Il monte lentement les escaliers de sortie du métro, son téléphone portable à la main. Il parle, ils nous parle : le fait d'arriver en retard et sans se presser est un message très net sur l'importance qu'il donne au rendez-vous (Hall, année). Mais le petit groupe ne se formalise pas. La plupart ne se connaissent pas et, plutôt qu'une sanction par la raillerie, chacun pense plutôt à prendre ses repères dans ce nouveau milieu. Un mouvement collectif est lancé en direction du bar qui se trouve à quelques mètres de là. Les six jeunes rentrent,

s'asseyent autour d'une table, commandent et engagent aussitôt la conversation. Puis JB et Hervé interrompent la scène : JB et Clément ne sont pas assis face à face. Deux personnes se décalent donc pour leur permettre de se trouver en vis-à-vis : il ne faut pas oublier l'objet de cette réunion. Les six personnes se rassemblent bientôt par paires de deux, chacun discutant avec la personne qui lui fait face. Tous, ou quasiment, se découvrent et apprennent à se connaître. De temps à autre, Hervé cesse de parler avec son ami de face pour s'immiscer dans la conversation entre Clément et JB. C'est en effet celle-ci qui mérite toute notre attention.

Clément est âgé d'une trentaine d'années. Célibataire, il vient de quitter le giron familial pour aller vivre dans un studio du 18ème –qu'il loue à ses parents. Il ne travaille pas mais vit d'économies qu'il a faites pendant ses années d'employé municipal aux 'espaces verts'. Il ajoute à cela les primes du RMI et celles de stages de formation rémunérés. Et puis ses dépenses sont réduites. Sa chambre est un espace exigu et peu éclairé. Il y mène une vie décalée et frugale. Se couchant souvent fort tard, après des heures passées devant internet, il ne se réveille qu'en milieu d'après-midi. Sauf, parfois, quand une course administrative le force à être plus matinal ou quand il a pris un rendez-vous pour rencontrer dans le monde réel une connaissance faite sur un forum électronique. Dans sa chambre au carrelage froid et dénudé, un monstre informatique étend ses tentacules depuis la porte d'entrée jusqu'à l'étroite fenêtre. Plusieurs unités centrales sont en effet raccordées. Elles alimentent un même écran cyclopéen. Celui-ci fixe tout nouvel entrant, il le contemple de son unique oeil lumineux et l'attire vers lui pour l'hypnotiser, jusqu'à l'épuisement. Seul Clément arrive à lui résister : il vit en compagnie de ce monstre informatique depuis plusieurs années. Ils travaillent ensemble sur un programme de numérisation des Bandes Dessinées. Les deux prônent en effet l'internet libre et gratuit. Et bien que Clément ne possède que peu de ressources, le cyclope l'oblige à les consacrer à l'achat de Bandes Dessinées. Elles sont ensuite numérisées à force de scanner pour être déposées sur l'autel secret de quelque site underground. Ces sacrifices en l'honneur de l'Internet se déroulent dans le plus grand anonymat. Et avec la peur diffuse de voir un jour sévir une incertaine police de l'internet.

Mais JB ne sait pas tout ceci au sujet de Clément. Il n'en a qu'une apparence vague qui se précise au fil de la conversation. La première chose qu'a remarqué JB est la longue chevelure rousse et filandreuse qu'arbore Clément. Et puis cet amas de vêtements de sport douillets qui le protègent des agressions du monde réel. Il rencontre un Clément plutôt timide, voire taciturne. Un Clément n'hésite pas à froncer les sourcils quand les propos de son interlocuteur l'irritent. Cette première impression de JB est déterminante. Tous les autres qualificatifs qu'il attribuera par la suite à Clément s'emboîteront en effet dans ces premières

catégories perceptives. L'essentiel du travail de perception se fait ainsi dans les premiers instants. Comme le détaillent les neurologues (Changeux, année), les premières configuration neuronales (les premières catégories) sont primordiales car c'est à celles-ci que sont rapportées toutes les perception futures. Les premières perceptions donnent en effet lieu à un réseau neuronal de fond. C'est à lui que seront comparées les réseaux neuronaux évanescents qui correspondront aux perceptions ultérieures. A cause de l'inertie mentale, de la difficulté à établir de nouvelles connections, les réseaux de fond ne peuvent se transformer rapidement. Il sera donc difficile pour JB de revenir sur les premières impressions qu'il se fait de Clément. JB regarde attentivement Clément. Et Clément se lance dans une description du site en termes très techniques, comme pour se protéger de l'intrus avec qui il va devoir travailler. "C'est mon site", glisse-t-il enfin au détour d'une phrase. La coopération ne sera pas aisée.

D'un autre côté, JB ne fait rien pour rendre l'échange plus facile. Il vient à peine de sortir d'un repas de famille qui se tenait chez lui, sur la place de l'Etoile. Non content d'être arrivé en retard, il ne cesse de décrocher son téléphone portable qui sonne à maintes reprises dans le café. Le groupe doit comprendre que c'est un homme occupé, avec de multiples rendez-vous. Il est vêtu d'un pantalon de toile délicate et d'une veste qu'il n'a pas déboutonnée au moment de s'asseoir : il n'est pas d'ici et ne compte pas y rester très longtemps. Dégageant de temps à autre, par un souffle léger, la mèche blonde qui lui tombe négligemment sur le visage, il n'hésite pas à appuyer sa voix grave et sûre pour en imposer à Clément. Le discours de JB semble se jouer sur trois niveaux simultanément. Au niveau le plus élevé, celui d'une *supra langue*, il transmet un message général de domination à Clément. Tous les signes qu'il lui envoie font sens autour de cette idée générale : cette domination qu'il veut faire admettre. A un niveau médian, celui de la *langue*, on trouve les verbalisations de ce message général. Ce sont les stratégies verbales qu'il utilise pour faire valoir cette idée. Ce sont les jeux de mots pour mettre Clément en difficulté. C'est un rire moqueur quand Clément lui demande d'épeler E-D-H-E-C ; c'est enfin le ton anodin quand il rajoute aussitôt : "une école *supérieure* de commerce, une *grande* école quoi". Enfin, au niveau le plus bas, celui de *l'infra langue*, on retrouve toutes les mimiques et attitudes qui accompagnent les mots de JB. Par exemple, ses gestes amples qui s'avancent dangereusement vers Clément. Ou encore sa voie de basse qui résonne jusqu'à en faire vibrer la table. Il est rare de voir les trois niveaux de langue aussi bien maîtrisés. JB parvient à jouer du supra langage, c'est un stratège, du langage médian, c'est un rhéteur, comme de l'infra langage, c'est un comédien.

Mais Clément ne s'en laisse pas imposer. Il n'est d'ailleurs pas en reste d'arguments. Partout où JB avance des attaques issues de la cité du renom, il y répond avec d'autres

émanant de la cité industrielle (Boltanski, année). C'est à dire qu'il répond à la culture cultivée de JB, celle du beau monde, par des arguments issus de la technique. Les deux s'affrontent donc avec des armes bien différentes. D'un côté l'écran et les images raffinées, de l'autre le clavier et les lignes de code. On retrouve ici une opposition, caractéristique des entreprises des nouvelles technologies, entre d'un côté les commerciaux (friconautes) et de l'autre les techniciens (passionnés) (Marty, 2001).

Ce jeu d'opposition est cependant constructif. L'un et l'autre, malgré leurs différences, s'entendent pour réaliser une deuxième version du site Inter Lang : la "V2". Comment font-ils ? Comment arrivent-ils à ajuster leurs discours pour s'entendre sur ce point ? Revoyons la scène au ralentit, au travers d'une lunette toute bergsonienne (Bergson, synthétisé dans "La pensée et le mouvant"). Clément et JB sont en vis-à-vis. Ils se bombardent l'un l'autre de flux de signes divers. Ils se jettent à la figure des mots, des expressions, des mimiques, des tics de langue, des attitudes, des réactions et même une façon de s'habiller. Chacun, au moment même où il mitraille son partenaire, doit absorber tous ces signes pour se faire une idée de l'autre. C'est à dire que sa conscience découpe des portions bien précises dans ces flux continus de signes. Ce sont des clichés, qui, une fois juxtaposés, donneront l'image qu'il se fait de l'interlocuteur. Ainsi, sur le flux des signes envoyés par Clément, JB ne retient peut être que quelques clichés : plusieurs mots techniques et un souci de la précision par exemple. A partir de ces clichés, JB se construit une image de Clément qui est perçu comme un habile technicien. Ainsi les deux interlocuteurs ce cadrent-ils respectivement tout au long de la conversation -et l'on sait combien les premiers clichés seront déterminants dans cette conversation : tous les cadres qui suivront s'emboîteront dans ceux-ci (cf. supra). Une fois l'image de l'autre constituée, chacun élabore sa propre stratégie destinée à convaincre son partenaire.

Comment passe-t-on de l'image que l'on se fait de l'autre à la stratégie mise en oeuvre pour le convaincre ? En même temps que ce processus de catégorisation (de constitution d'une image de l'autre), un autre processus de distribution des rôles se met en place. Comme on l'a déjà vu (cf. la discussion avec JC), c'est par des tentatives successives d'activation de traits de personnalité et par leur élimination en fonction des réaction de l'autre que se mettent en place les rôles. Ces deux processus, celui de catégorisation et celui de distribution des rôles, sont en interaction permanente. En effet, de la même manière que le rôle que l'on tient appelle un rôle complémentaire, on se fait une image de son interlocuteur complémentaire de la sienne. Chacun cherche à deviner l'image que se fait l'autre de sa personne et le rôle qu'il attend de lui. Au moment où JB et Clément s'envoient des signes en continu et prennent des clichés qui

leur permettront d'élaborer une image de l'autre, au moment où ils essaient une multitude de comportements et ne retiennent dans leur rôle que ceux que leur interlocuteur valide d'une approbation, ils cherchent aussi à savoir quelle sont les complémentaires de cette image et de ce rôle. C'est à dire qu'ils cherchent à deviner quelle est l'image que l'autre se fait d'eux-mêmes et quel est le rôle que l'autre va jouer dans l'interaction. Et c'est à partir de l'ensemble de ces données que vont s'élaborer les stratégies, d'un côté comme de l'autre. Ainsi, au fur et à mesure que JB se fait de Clément l'image d'un technicien, Clément comprend cette image qu'on lui accole et commence à jouer dessus. Alors qu'il propose une solution technique à un problème que soulève JB, Clément voit JB écarquiller légèrement les yeux en le regardant. Il comprend alors que JB confirme en son fort intérieur l'image de technicien qu'il vient de se faire de lui. Clément a donc tout intérêt à développer des traits de personnalité et des comportements qui sont associés à cette image et à élaborer une stratégie qui en joue pleinement. Il va ainsi user de l'autorité technique que lui reconnaît JB pour refuser ou orienter les propositions de ce-dernier. Revoyons le tout. Au fil de leur opposition verbale, JB et Clément vont se constituer une image de l'autre et se construire un rôle. Et, en même temps, ils vont chercher à deviner l'image que leur interlocuteur se fait d'eux et le rôle complémentaire qu'il compte jouer. C'est à partir de ces données qu'ils vont élaborer leurs stratégies respectives.

Mais voici que JB comprend que Clément voit en lui quelqu'un qui définira le contenu du site à réaliser. Et JB commence à jouer de ce nouveau terrain d'autorité pour avancer des propositions qui n'ont pas été reconnues par l'administration niçoise. Il aborde, à demi-mot, la possibilité de toucher un public de lycéens et de collégiens pour faire un site d'apprentissage interactif des langues. Hervé, qui suivait la scène du coin de l'œil, s'immisce dans la conversation. Clément tourne la tête pour écouter Hervé. Hervé rappelle à JB les objectifs du site qu'a reconnu l'administration : Inter Lang est un projet d'échanges linguistiques. Il met en relation des étudiants erasmus et des étudiants français. Le fait d'être à présent trois interlocuteurs modifie les données de la conversation. Il n'y a plus deux centres à partir desquels s'écoulent des signaux mais trois. Et chacun des centres va émettre des flux de signes différents selon qu'ils se dirigent vers l'un ou vers l'autre des interlocuteurs. Certes, une tendance à l'uniformisation des signes émis par chacun va donner naissance à un flux que l'on destine à l'ensemble des deux autres individus, mais il reste toujours une partie différenciée que l'on adapte à chacun de ses interlocuteurs. Chaque centre de réception des signes -qui n'en reçoit jamais qu'une petite partie puisque les clichés qu'il prend sont beaucoup plus pauvre que tout ce qui a été émis- chaque centre de réception des signes est attentif aux signes qui lui

sont destinés, aux signes qui sont destinés à tous, et, dans une moindre mesure, aux signes qui ne concernent que les autres interlocuteurs. Ainsi Clément perçoit directement les flux que lui adresse JB. Il comprend aussi ceux que JB adresse au groupe. Et il prélève enfin quelques rares clichés sur les flux échangés entre JB et Hervé. Comme chacun des trois interlocuteurs se fait une image des autres à partir des flux de signes qu'il reçoit, chacun aura une image des autres différentes. Clément et Hervé ne se font pas la même image de JB, car celui-ci leur envoie des flux de signes distincts. Exactement comme le rôle joué avec l'un ne correspond pas avec celui joué avec l'autre, l'image que l'un se fait d'une personne ne correspond pas à l'image que l'autre se fait de cette même personne. Comment les trois individus peuvent-ils alors s'entendre dans ce complexe d'images et de rôles ?

Au fil de la discussion, les rôles et images différenciées selon qu'ils sont dirigés vers l'un ou vers l'autre des interlocuteur ont tendance à être remplacés par des rôles et des images uniformes dans le groupe. Les interlocuteurs n'ont plus une image et un rôle approprié pour chacun de leur partenaire mais une même image et un même rôle au sein du groupe. On passe d'une interaction croisée de trois individus à un groupe unique. Il n'a pas encore de structure verticale, ni a fortiori de structure horizontale, mais chacun définit son image et son rôle par rapport au groupe -et non par rapport à chacun des individus. L'ajustement de ces rôles et images se fait par le truchement de plusieurs mécanismes. Au cours de la discussion Clément est amené à dessiner sur un papier un plan possible du site d'après une idée lancée par Hervé. Cette mise en scène où Clément fait d'une conception verbale un dessin concret est un rangement humain qui met sous les yeux de tous la position de chacun dans le groupe. Clément est le technicien et la mise en scène est là pour le rappeler. Les images que JB et Hervé se font de lui peuvent ainsi s'ajuster : il n'est pas question de se représenter un Clément différent puisque ce rangement humain nous le présente aux deux sous un même jour. Et il n'est pas question que JB s'empare du stylo pour tracer son propre dessin : Clément et Hervé le remettent de suite à sa place en rappelant que c'est à Clément de s'occuper de la réalisation technique du site. Les rangements humains spatialisent la place de chacun dans le groupe et permettent d'harmoniser le rôle et l'image que tous se font de chacun.

Un peu plus tard, une fois l'addition payée et le groupe dispersé, Hervé demande à JB ce qu'il pense de Clément. Il lui précise ensuite sa propre vision. Là aussi les images des deux individus sur la tierce personne s'accordent. Mais il est déjà trop tard car le groupe des trois est défait. Et de toute façon, seule compte l' organisation plus complexe d'Inter Lang. C'est l'image de Clément, JB et Hervé dans ce groupe à laquelle il faut songer. Les règles de formation de ces images sont les mêmes que dans la situation que l'on vient de décrire. Leur

application est simplement plus complexe puisque le groupe compte sept membres et non trois.

Une rentrée pacifiée

Le groupe se retrouve au lendemain de la rentrée pour une nouvelle réunion. Cela fait plaisir de se revoir après deux semaines de vacances. Chacun a envoyé et reçu plusieurs messages par internet ou par portable interposé : la joyeuse année a circulé a grande vitesse entre tous les membres du groupe. Ce sont donc des retrouvailles chaleureuses. Une ronde de mains spontanée. Des sourires rebondissent sur toutes les lèvres. Puis on s'assied d'un commun accord. Et l'on se regarde. Personne n'a envoyé de planning individuel. Personne n'a véritablement fait quelque chose pour le site. Si, JB a rencontré Clément durant les vacances : cela s'est bien passé et ils vont travailler ensemble à la V2. Puis un court silence. Laurent, qui avait promis d'aider Hervé pour le MS Project, annonce qu'il a commencé à travailler dessus. Il ouvre son ordinateur portable et montre à tout le monde une liste des tâches qu'il propose pour tous. Il n'y a plus qu'à les échelonner sur le calendrier du logiciel. Tous se tournent en direction de l'écran : la liste des tâches semble bien résumer ce qui se disait lorsque le groupe s'est séparé il y a deux semaines. Il faudra trouver des partenaires. Il faudra récolter les adresses électroniques des bureaux des relations internationales pour constituer une base de données. Puis il faudra déterminer un message type et reprendre l'affiche qu'avait utilisé Hervé. Puis il faudra leur poster. Et attendre les retours pour les traiter. Laurent cherche des regards d’approbation. Puis il se remémore la phrase de JB et saisit une ligne supplémentaire sur le fichier : "mettre au point une deuxième version du site". Le groupe semble satisfait. Un court débat est amorcé par JC sur la possibilité d'intégrer les activités du pôle administratif dans le planning. Laurent explique qu'il ne l'avait pas marqué car il jugeait que cette activité n'était pas directement liée au développement du site. Il accepte cependant de la rajouter puisque tous semblent d'accord. Voilà. Le projet est détaillé. Hervé propose à Laurent qu'ils saisissent ensemble les données sur le logiciel MS Project : ils se retrouveront le lendemain pour cela.

C'est un peu court tout de même ! Plusieurs membre semblent s'être simultanément fait la même réflexion. On reprend donc le fichier pour le grossir d'activités supplémentaires.

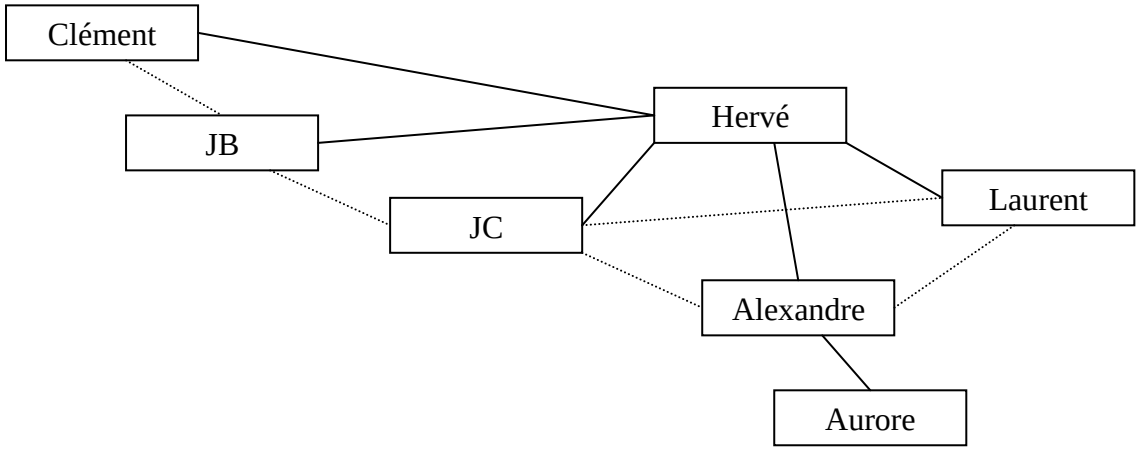
JC, notamment, détaille la démarche qu'il compte emprunter pour trouver les meilleurs partenariats possibles. Alexandre rappelle que, de toutes façons, rien ne nous empêche de faire plus que ce qui est soumis à l'administration. Là-dessus, tous sont d'accord : ceci n'est qu'une présentation, une façade. Il s'agit de proposer des objectifs que l'on est certains d'atteindre pour avoir une bonne note. Ensuite on pourra en faire plus pour notre projet...

Le groupe est étrangement pacifié en cette rentrée du mois de janvier 2002. Pourquoi diable les débats ne font-ils plus rage ? Serait-ce que ceux qui ne peuvent plus influencer comme ils le souhaiteraient la destinée du site on décidé de s'y impliquer un peu moins ? Et, qu'à partir de là, plus personne ne cherche trop à débattre pour imposer ses vues ? Peut-être... A moins que ce calme apparent ne présage une tempête à venir ? Dans tous les cas, le groupe tombe rapidement d'accord. Et ces rapports pacifiés, cette douceur des discussions, laissent tout le loisir d'observer comment se diffusent les idées dans le groupe Inter Lang. Un peu comme les foules et les bancs de poissons connaissent des phénomènes de mimétisme (Gustave le Bon), les petits ensembles humains sont marqués par des processus de contagion.

Ainsi Laurent, au moment où Alexandre lui fait remarquer qu'il n'a pas détaillé les tâches de JC, répond par un rapide : "je vais m'y atteler". Hervé sursaute, surpris. Ne serait-ce pas une expression qu'il utilise couramment ? Il faudra vérifier si Laurent se met lui aussi à l'employer régulièrement et dans quelles situations. Cela permet de voir, par exemple, ce que Laurent a retenu de lui, ce qu'Hervé représente pour Laurent. Et il faudra qu'Hervé se surveille : qu'a-t-il emprunté à Laurent ? Et aux autres ? Avec qui a-t-il mélangé ses mots ? Il tend donc l'oreille de plus belle. Un peu plus tard pendant la réunion, alors que l'on se demande s'il faut intégrer le pôle administratif dans le planning, Hervé affirme sa position d'une voix grave et posée. Ne serait-ce pas le ton de JB ? Il est d'ailleurs surprenant que JC prolonge l'argument d'Hervé sur le même ton. Est-ce un simple effet de situation qui conduirait JC à emprunter un ton qu'il n'utilise habituellement pas ? Non, les réunions ultérieures confirmeront l'adoption définitive de ce ton par JC. Mais de qui l'a-t-il repris ? Directement de JB ou par l'intermédiaire d'Hervé ? Certes JB est celui qui l'a initié dans le groupe. Mais JB et JC se sont un peu éloignés depuis l'acceptation des objectifs par l'administration ; alors que JC et Hervé se sont rapprochés. Il n'est donc pas impossible que le ton de voix ait emprunté le chemin JB -> Hervé -> JC, chemin qui illustrerait bien la modification du réseau du groupe. Par contre, la façon de changer brusquement de ton pour montrer à l'interlocuteur que la relation pourrait être toute autre avant de revenir aussitôt à un ton normal, vient d'Hervé –il en est certain. Et Alexandre adopte momentanément ces changements de ton subliminaux. Puis il s'en défait après un court test. Mais Aurore, qui parle à présent de son propre planning, a entre temps

repris cette façon de tester les réaction des autres. Elle vient de proposer à JC, de sa voix douce, une tâche qu'elle pourrait faire. Celui-ci lui répond en jouant de sa nouvelle voix toute grave. Elle lui répète alors sa proposition, mais sur un tout autre ton ; puis elle continue en reprenant sa voix douce. L'écart a suffit : JC a dérapé dans les aigus et l'écoute à présent avec plus d'attention. La aussi, le chemin Hervé -> (Alexandre) -> Aurore permet de découvrir une autre partie du sociogramme du groupe. Comme on peut le lire sur le sociogramme, Alexandre continue à s'interposer entre Aurore et Hervé. Ce qui se traduit, dans les processus de contagion, par un relais supplémentaire. La circulation des habitudes verbales permet ainsi à chacun de lire le sociogramme du groupe et les relations qui unissent chacun des membres :

Les voies de contagion



Les attitudes, les regards, les rires, les mots, les postures... tous circulent sur les voies de contagion. Peut-être qu'un mot ne prendra pas le même chemin qu'une mimique. Ou encore que les attitudes imitées ne suivront pas les mêmes canaux que les habitudes refusées. Mais la superposition de toutes ces voies de contagion donne une carte assez précise du sociogramme du groupe. C'est une façon de lire son ordre.

Ainsi la contagion permet de lire le sociogramme du groupe. Elle trahit le fait que les ajustements des uns aux autres se font par imitation. Les uns déteignent sur les autres et le groupe prend peu à peu une couleur mélangée qui lui est propre.

Laurent se mélange un peu les pinceaux à force de reprendre les idées de chacun. Il n'arrive pas à tout ordonner sur sa feuille. Il propose donc de compléter la liste et de la mettre au propre dans la soirée avant de saisir les données sur le MS Project. Le groupe lève la réunion. Dans le couloir, Hervé propose d'aller manger un kebap à l'extérieur. Deux regards distraits se posent sur lui et reviennent aussitôt dans la conversation qu'ils encadraient. La proposition d'Hervé n'a pas soulevé d'enthousiasme. Il l'oublie donc en échangeant quelques mots avec Laurent qui marche à ses côtés. Alexandre, qui n'avait pas daigné répondre, regarde Hervé d'un air amusé. Puis il lui propose tout haut : "Tu veux aller manger un kebap ?". Hervé se sent obligé de dire oui, par souci de cohérence. Rappelé à son envie première, il propose même cette sortie à Laurent qui accepte naturellement. Aurore est de l'avis d'Alexandre, naturellement. JC suit la partie du groupe qu'il voit s'éloigner et demande où l'on va : manger un kebap. Il accepte mais précise qu'il doit tirer de l'argent. JB continue de discuter avec JC. Et le groupe au complet est en marche. Ainsi une connaissance intuitive des voies de contagion permet de manipuler le groupe. Non content de nous renseigner sur le sociogramme du groupe, les voies de contagion sont des outils qui permettent d'orienter le groupe. Encore faut-il, cependant, ajouter à cette connaissance des réseaux de diffusion les mobiles qui vont pousser chacun à contaminer ou à se laisser contaminer par une idée (cf. l'étude des rumeurs de Kapferer, année). En effet, Alexandre sait qu'Hervé sera de son avis et qu'il voudra contaminer d'autres personnes -son interlocuteur par exemple- pour propager une idée à laquelle il adhère. D'un autre côté, Alexandre se doute que l'opinion d'Aurore lui est toute acquise et que la majorité du groupe sera ainsi faite. Les phénomènes de contagion ont ainsi un double emploi : de compréhension du groupe et d'action sur le groupe[9].

Dans le restaurant, c'est sans contagion aucune que les commandes sont prises : le groupe ne paraît pas lié par une chaîne d'imitation. Inter Lang est au menu. Mais ce n'est pas le plat unique : on entre dans le repas par un rire généralisé. En regardant son assiette, JC a une remarque qui fait sourire Hervé et JB. Ce-dernier rajoute un commentaire supplémentaire et c'est à présent Laurent qui se joint à l'amusement alors que JC et Hervé rient de plus belle suite à la plaisanterie de JB. Alexandre et Aurore veulent savoir ce qu'il se passe, ils ont déjà le sourire aux lèvres. Et c'est ainsi tout le groupe qui se trouve détendu. Le virus du rire a rapidement gagné tout le monde.

[9] On peut remarquer combien l'attitude du groupe se transforme rapidement à en faveur du repas au Kebap à partir du moment où une majorité à été acquise par Alexandre. C'est que, comme le précisent Degenne et Forsé en rappelant les études de Mendras, les innovations et les épidémies se répandent dans un réseau (par contagion !), selon une courbe en S aplati correspondant à l'expression graphique de la fonction $f(t) = 1/(1+e(t))$

Un peu plus tard, quand le plat de résistance est amené et que les discussions ont repris sur Inter Lang, tous harmonisent leur opinion à l'égard de Laurent par le même phénomène de contagion. C'est d'abord JB qui remercie individuellement Laurent pour s'être occupé du MS Project. Mais Alexandre relève aussitôt la remarque pour féliciter Laurent à haute voix. JC rajoute son commentaire à celui d'Alexandre en même temps qu'Aurore et Hervé acquiescent au sens général des propos qui viennent d'être tenus. Ainsi l'attitude à l'égard de Laurent s'est rapidement diffusée dans le groupe, en quelques secondes à peine elle a touché tout le monde. Laurent jouit donc d'un regain de popularité durant le repas : cette présentation des tâches à faire pour le MS Project renforce l'image que plusieurs se faisaient de lui comme d'un travailleur consciencieux. C'est d'autant mieux venu que, à peine quelques réunions plus tard, le groupe va devoir faire une présentation de son activité auprès de son professeur pilote. Il est donc bon que les tâches de chacun soient éclaircies en vue de la rencontre avec Mme White.

Une présentation du groupe à l'administration

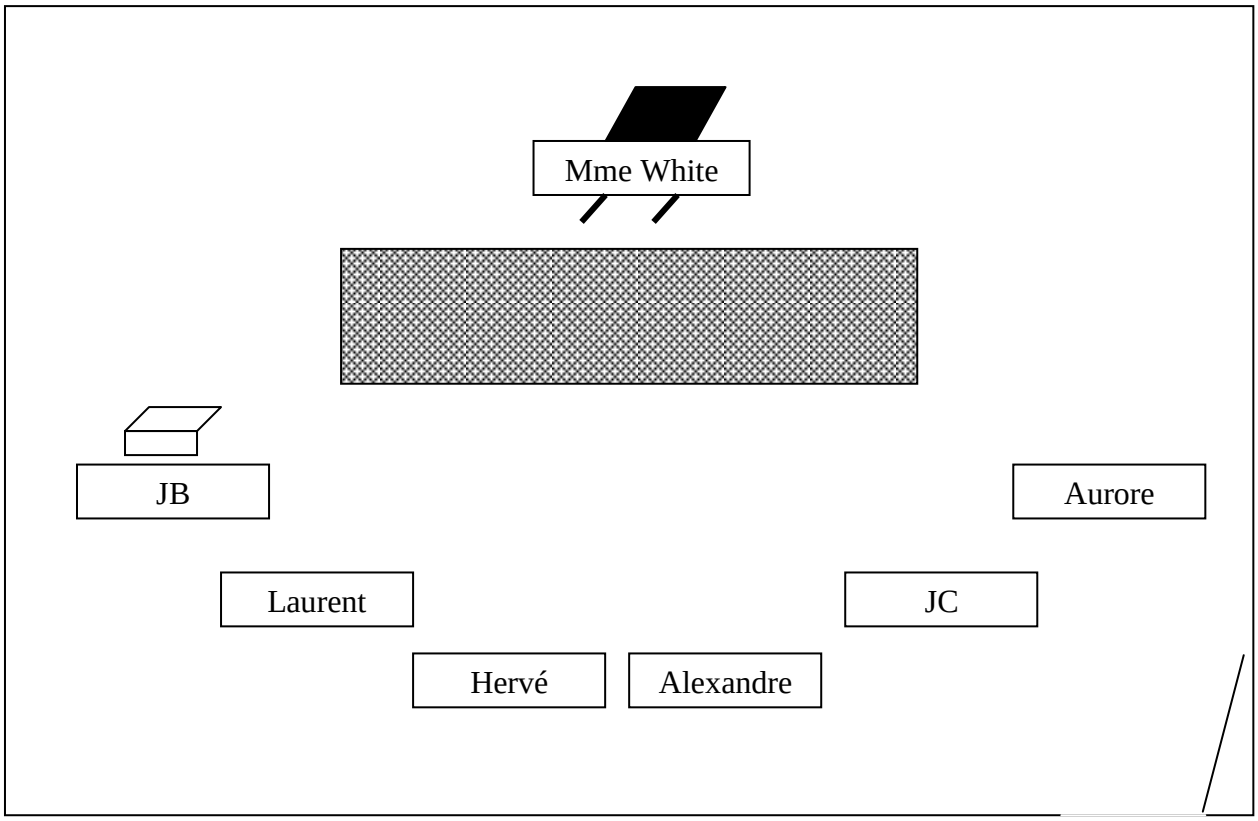
Mme White est la responsable du département de langues de l'ÉCOLE. C'est pour cette raison qu'Alexandre avait proposé qu'elle pilote le projet Inter Lang. Le groupe se doit en effet d'informer son professeur pilote des avancements du projet. Trois réunions sont ainsi programmées tout au long de l'année et le projet sera soutenu devant le professeur pilote. Hervé étant en charge des relations avec l'administration, il a convenu d'un rendez-vous avec Mme White. C'est à huit heures précises, un mercredi matin, qu'elle nous reçoit dans son bureau.

Mme White est une femme blonde d'une cinquantaine d'année ; au corps élancé, au visage émacié. D'origine anglo-saxonne, elle en a conservé un accent charmant, un sens de l'humour piquant et une ponctualité sans accroc. Ce qui n'est pas le cas du groupe Inter Lang, plutôt latin dans l'esprit. Les arrivées s'égrènent dans le bureau de Mme White et le groupe se rassemble. Dix minutes après l'heure de rendez-vous, la réunion peut enfin commencer.

Mme White est assise derrière son bureau et les membres du groupe, debout, lui font face. Elle est confortablement installée et peut distribuer la parole comme elle l'entend à ceux qui dansent, d'un pied sur l'autre, devant elle. Le demi-cercle formé par le groupe est de nature égalitaire. Hervé est placé au centre du demi-cercle, il fait directement face à la professeur pilote et commence à lui présenter le projet. Alexandre, arrivé un peu en retard, a poliment poussé JC pour se glisser entre lui et Hervé. Enfin, depuis une extrémité, JB déplie son

ordinateur portable et montre quelques plans pour le site. Chacun a ainsi trouvé sa place et le groupe est bien rangé.

Mme White range le groupe dans son bureau[10]



Cette répartition dans l'espace, ou rangement humain, permet de lire la structure du groupe. La place physique de chacun indique en effet sa place dans le groupe. Un peu comme un menuisier range ses outils autour de son établi au plus près de leur lieu d'usage, les membres d'Inter Lang se rangent dans la pièce selon le rôle qu'ils ont à y jouer. Des considérations pratiques commandent l'ordre de rangement. Ce type de rangement humain est ainsi une façon de spatialiser l'ordre du groupe. Les rangements humains, tout comme les contagions, sont des outils pour comprendre l'ordre du groupe. L'un permet de lire cet ordre dans l'espace, l'autre dans le temps. Et, comme dans le cas des contagions, les rangements permettent aussi bien de lire l'ordre du groupe que d'agir sur le groupe. Ainsi la professeur pilote a placé les élèves de façon à être en position de distribuer la parole. Et ceux qui se trouvent en face d'elles ne communiquent que rarement entre eux puisqu'ils ne peuvent pas se

regarder. Le groupe Inter Lang ainsi rangé ne peut s'échapper dans des débats spontanés que ne pourraient contrôler Mme White.

La professeur pilote a donc un groupe en bon ordre sous les yeux. Elle fait parler tour à tour chacun des membres pour se tenir au fait de ses motivations. Puis elle aborde le programme à venir. Laurent détaille quelques tâches qui seront inscrites dans le MS Project et laisse Hervé apporter quelques précisions. JB présente sur son ordinateur les plans possibles du futur site. Le rangement est animé, c'est un mécanisme bien huilé.

Comment s'est mise en place cette scène ? Mme White, telle la maîtresse de maison qui place les convives à sa table, a disposé le groupe en face d'elle. Une partie du rangement a donc été dirigée par un acteur légitime. Dans ce cadre général imposé la professeur pilote, les élèves se sont ensuite spontanément rangés. JC a fait un pas de côté pour laisser un espace vide au milieu de l'arc de cercle alors qu'Hervé arrivait. Celui-ci est naturellement venu combler ce vide. Cette partie du rangement n'a pas fait l'objet de débats : chacun a pris place naturellement. Enfin, Alexandre est arrivé et s'est glissé entre JC et Hervé. Il a un peu forcé le rangement du groupe a son idée. Mais l'ensemble s'est déroulé dans une atmosphère très consensuelle : c'est que le groupe est dans ce bureau pour se présenter. Au lieu d'essayer d'arranger au mieux sa place, de lutter pour bien se positionner, chacun a intuitivement cherché à jouer son rôle au mieux. Peu de gestes et paroles déplacées ont marqué la réunion : chacun restait à sa place et l'ordre du groupe, qui devait être exposé à Mme White, n'a pas été dérangé.

Cette belle harmonie ne dure cependant pas longtemps. Dès que la réunion s'achève les luttes de pouvoir reprennent. Et ce pas plus tard que quand il faut déterminer l'ordre de passage pour sortir de la salle ! Alors que la plupart des membres sont déjà à l'extérieur, JB, qui jouait très bien son rôle pendant la présentation, va se placer derrière la porte de sortie. Il cède le passage à Aurore et invite verbalement Laurent, le dernier dans la salle, à passer avant lui. Il peut ainsi fermer la marche et la porte. C'est lui qui cadre le mouvement. Cette scène animée n'a été arrangée par aucun acteur légitime. Elle a été l'occasion d'un jeu où le plus communicatif s'est arrogé une bonne place et a imposé un rangement au groupe. Plus que de s'être placé en embuscade près de la place convoitée, JB a en effet chassé son concurrent par un regard appuyé d'une parole. Laurent s'est laissé placer sans incartade aucune : une partie du groupe était en effet encore en représentation sous les yeux de la professeur pilote et le

[10] La « sociologie visuelle » peut prendre appui sur des éléments photographiques (Becker 2001). Mais la sociologie visuelle peut aussi tirer parti de schémas tels que celui-ci : une plus grande part est alors faite au sens et seuls les éléments pertinents sont retenus.

rangement n'était pas de grande importance. L'ordre de passage d'une porte est en effet un rangement éphémère et qui, surtout, ne peut pas être contemplé par tous les membres en même temps. Un rangement important est, a contrario, un rangement qui dure dans le temps - des places définitives par exemple- et un rangement qui peut être vu par tous. L'ordre ainsi spatialisé force en effet tous les regards à s'harmoniser et c'est la place de chacun dans le groupe qui est en jeu. Les réunions d'Inter Lang ne sont pas organisées dans des salles où chacun aurait sa place attitrée. Les jeux de placements sont donc renouvelés au début de chaque réunion. La structure du groupe Inter Lang n'est pas mémorisée par un rangement humain. Elle est inscrite, comme nous allons le voir, sur d'autres types de supports.

Action !

A force de se ranger et de se déranger le groupe finit par bien se connaître. Sa structure est consolidée. Il ne compte, cependant, que peu de réalisations à son actif. La définition des rôles de chacun, le détail des processus de contagion et les rangements humains nous ont en effet conduit au début du mois de février 2002 et le groupe en est toujours à se préparer lentement. Hervé a le sentiment que les choses ne peuvent durer de la sorte et veut donner un rythme plus soutenu au groupe de travail. Prenant comme première priorité de lancer la politique de promotion il commence par mesurer ce qui a déjà été fait : trop peu selon lui. Le MS Project remis à l'administration prévoit en effet que des mails seront envoyés aux bureaux des relations internationales mais il ne précise pas véritablement combien d'organismes seront ainsi touchés ni quand sera lancée la campagne. Hervé juge donc opportun de fixer un programme plus détaillé. Etant en charge du pôle de coordination, il prévient Aurore, Alexandre et Laurent qu'une réunion aura lieu à quatre (l'ensemble du pôle de promotion) le mercredi suivant. Un peu après, c'est à dire un peu avant la réunion, il prévient JB et JC qu'une rencontre de travail du pôle promotionnel aura bientôt lieu -sans eux. Pourquoi ce choix d'une réunion à quatre plutôt qu'à six comme il en est coutume ? Ce sont là les raisons d'Hervé. Si on le lui demande il répond évasivement que c'est parce que la réunion porte exclusivement sur la promotion du site. Toujours est-il que cette réunion est courte et efficace : quand on sort de la salle où s'est tenue la rencontre, il est convenu que chaque membre du pole promotionnel enverra cinquante mails par mois durant quatre mois aux bureaux des relations internationales. Ce qui donnera un total d'un millier de mails promotionnels envoyé par le groupe d'ici à la fin de l'année. Certes, Alexandre s'est un peu opposé à la proposition qu'a faite Hervé durant la réunion. Il a en effet remarqué que l'on

pourrait attendre que la deuxième version du site soit prête avant de commencer la promotion. Mais JB n'étant pas là pour le soutenir, il s'est rapidement rangé à l'avis d'Hervé. Laurent et Aurore ont acquiescé et il a donc été décidé, d'un commun accord, que les mails seraient envoyés avant la que la deuxième version ne soit prête. Au sortir de la réunion, Hervé s'est empressé de mettre par écrit un compte rendu détaillé de ce qui venait d'être voté. Tous le recevront par l'intermédiaire de la liste de diffusion, aussi bien ceux qui étaient présents que ceux qui ne l'étaient pas. Reste maintenant à attendre de voir si ce programme d'action, adopté à l'unanimité, sera effectivement suivi.

Mail envoyé par Hervé au début du mois de février, établissant le compte rendu de la réunion du pole promotionnel

COMPTE RENDU DE LA REUNION
8h-8h30, présents : Aurore, Alexandre, Laurent, Olivier (pôle promotion)

Il a été décidé que nous enverrons cinquante mails par personne et par mois pour les cinq prochains mois (janvier-mai). Ainsi deux cent mails partirons par mois, soit mille pour tous et sur toute la période.
Nous viserons les bureaux de relation internationale, les organismes d'accueil et professeurs individuels.
Alexandre s'occupe de la Grande Bretagne, Aurore de l'Espagne, Laurent et Olivier de la France.
L'objectif du site étant de faire se rencontrer les personnes de visu, nous viserons d'abord les grandes villes de chaque pays pour éviter d'éparpiller offre et demande sur un territoire trop grand.
Commencer dès janvier nous permettra d'assurer un suivi – éventuellement téléphonique- avec les bureaux de RI qui auront répondu les premiers.

Des questions ont été posées sur les sujets suivants :
-qui assurera la gestion du partenariat avec commevous ? Peut être JC pourrait-il faire les bannière et demander à Clément de les poser sur le site actuel.
-quand sera prêt la V2 ?
-je rajoute cette question : qui veut s'occuper du référencement du site ? Une façon de faire venir des personnes dessus consiste à l'inscrire sur les moteurs de recherches (yahoo, voilà,…). Est-ce que cela doit faire partie du pôle partenariat ou de celui de la promotion ?

OBJET DE LA REUNION SUIVANTE
On se réunira tous mercredi prochain à 17h devant la JE pour discuter :
-des avancements du site (date de la V2 ? rubriques ?)
-des avancements des partenariats
-des possibilités de promotion auprès du Crous

Si un de vous avait un empêchement, merci d'en faire part au plus tôt.

Administrativement vôtre
Olivier

Reste aussi à comprendre sur quels mécanismes s'est appuyée cette réunion. Comment se fait-il, en effet, que la promotion du site n'ait pas fait l'objet de débats comme à l'accoutumé ? Il semblerait que l'organisation vivante d'Inter Lang possède une mémoire qui lui permet d'économiser bien de l'énergie. En effet, d'une réunion à l'autre les membres du groupe se comprennent mieux, apprennent à s'organiser et prennent des décisions. Bref, le groupe avance. Et le résultat des interactions passées vient peser sur chaque nouvelle interaction. C'est ce processus de mémorisation des interactions passées (pour cadrer, ou structurer, les interactions présentes) qui permet de comprendre la réunion à quatre que l'on vient de décrire. La décision de lancer le pôle promotionnel n'a en effet pas fait l'objet de débats houleux grâce à cette faculté que les organisations vivantes partagent avec les organismes : la faculté d'apprendre de leur passé. Exactement de la même manière qu'un réseau de neurones fixe le passé d'un individu (Godeaux, 1990), le réseau social d'Inter Lang fixe le passé du groupe. Il est en effet inscrit dans le sociogramme du groupe l'état des relations de tous les membres, c'est à dire le résultat de leurs interactions passées. C'est parce qu'Aurore et Alexandre ont développé tout au long du projet une complicité que le sociogramme présent indique cette complicité par un lien fort les réunissant. Il est marqué sur le sociogramme que l'adoption d'une décision par l'un entraînera -par contagion- son adoption par l'autre. Et il en va ainsi pour tous les membres du groupe : le sociogramme donne le résultat présent des relations passées. Ces relations passées inscrites dans le sociogramme vont peser sur toutes les interactions présentes du groupe, sur toutes les réunions. Elles structurent les réunions. En quoi cette structure a-t-elle été cruciale pour le fonctionnement de la réunion à quatre ? Parce qu'Hervé s'est appuyé sur la mémoire des relations passées du groupe pour éviter de reproduire une réunion impasse. Si JB avait été présent il se serait opposé au lancement de la promotion avant que la V2 soit mise en ligne. Alexandre aurait en effet pu s'allier avec lui, le temps d'une réunion, pour mettre à mal la proposition d'Hervé. Exactement de la même manière que lors des premières rencontres au cours desquelles devaient être définis les objectifs du groupe. Mais entre temps l'organisme a appris sur lui-même et a su se mettre dans des conditions plus favorables à son épanouissement. C'est par socioception que la décision de se réunir à quatre a été prise, et cette socioception a procédé par une comparaison entre les

positions présentes des membres et celles, passées, qui étaient mémorisées dans le sociogramme.

Un autre cadre est cependant intervenu. Comment se fait-il qu'Hervé ait pu réunir seulement quatre individus et non six ? C'est qu'il est inscrit dans l'organigramme, dans la division du travail remise à l'administration, qu'Hervé est en charge de "la coordination des différents pôles, la tenue des réunions, l'archivage (...)". Il relève donc de ses prérogatives officielles d'organiser les réunions. Ceci n'a plus à être débattu puisque c'est le résultat d'une interaction passée -celle du vote de la division du travail- qui cadre a présent toutes les réunions. C'est, là aussi, un résultat qui a été mémorisé par le groupe. En plus de la mémoire que chaque membre en a, une trace matérielle vient même le renforcer : le papier remis à l'administration pourrait être relu à tout instant. Cette trace matérielle vient durcir la mémoire, elle évite que la structure ne se déforme au fil des interactions. Alors que la mémoire commune du groupe pourrait flancher, les lignes inscrites sur le papier ne changeront pas. Cette mémoire matérialisée est indiscutable : à la différence d'un simple souvenir collectif, une archive est rarement contestée (Halbwachs, année). Il en va donc des mémoires de groupes comme des mémoires individuelles : elles ont tendance à se déliter et cherchent souvent une trace matérielle pour se conforter.

L'analogie ne s'arrête pas là puisque, tout comme la mémoire d'un organisme, la mémoire d'une organisation vivante n'est jamais qu'une trace appauvrie de son passé. Le texte rappelant la division du travail et les pôles attribués à chacun ne garde en effet pas de trace des débats qui ont précédé son vote. La mémoire sélectionne dans le passé les seuls éléments qui sont utiles dans le présent. Les résultats sont, à cet égard, plus souvent conservés que les processus qui y ont conduit. Peu importe, donc, comment s'est mise en place la division du travail au sein d'Inter Lang. Seul compte ce résultat qui vient à présent cadrer les interactions du groupe.

On pourrait toutefois reprocher à Hervé d'avoir un peu excédé le domaine de ses compétences : il n'est nullement marqué sur le papier qu'il lui revient de décider des personnes qui assisteront aux réunions. Comment peut-il s'arroger cette liberté ? Peut être parce que les souvenirs, et encore plus les simples traces matérielles, font toujours l'objet de réinterprétations. Les éléments que l'on puise dans le passé sont plus ou moins remaniés en fonction de la situation dans laquelle on se trouve. Pour les individus c'est une présentation de son histoire différente selon le groupe dans lequel on se trouve (Bourdieu, l'illusion bibliographique, année) : on tri ces souvenirs pour les réinterpréter en une histoire qui convienne aux auditeurs. Pour les groupes, c'est la marge de liberté dans la structure héritée

du passé : on réinterprète le cadre pour en tirer parti dans la situation. L'acte de réinterprétation de la division du travail d'Inter Lang est ici minime. La mémoire du groupe est suffisamment souple pour laisser à Hervé le droit de choisir qui participera à la réunion et qui en sera exclu.

D'autres structures du groupe sont présentes au moment de la réunion mais ne sont pas directement utilisées. Ce sont des mémoires qui restent en sommeil ou dans un mode d'utilisation normal : elle ne sont pas réactivées expressément. Ainsi aucune référence n'est faite aux archives de tous les messages e-mails. Tous les messages de la liste de diffusion sont en effet stockés dans une boite à lettres électronique (interlang@caramail.com) et il devait être possible de retrouver la trace d'engagements individuels concernant la promotion du site. Pourquoi ne pas avancer d'anciens mails où chacun promettait de prendre contact avec les bureaux des Relations Internationales ? Personne ne va cependant explorer ce pan de la mémoire d'Inter Lang et il reste comme mort, il ne cadre pas les interactions présentes. Pas plus, d'ailleurs, lors de la réunion à quatre que de celles qui vont suivre. C'est au point que le groupe se demande parfois si ces archives ont une utilité : pourquoi ne pas les supprimer puisqu'elles ne servent à rien -si ce n'est à un travail de sociologie ? Un peu comme les données qui ne sont pas utilisées par la mémoire d'un organisme ont tendance à se résorber, les structures passées d'une organisation qui n'influent pas sur son présent ont tendance à tomber dans l'oubli. Au niveau des réseaux mnésiques, ceci se traduit par la dégénérescence des synapses qui ne sont pas régulièrement stimulées par un influx nerveux (Changeux, 1983), ou encore par la dégénérescence des liens sociaux qui ne sont pas régulièrement stimulés par des influx verbaux. Ainsi le trait qui marque une amitié sur un sociogramme se transforme en pointillés si cette amitié n'est pas entretenue par quelques mots gentils, avant de disparaître totalement quand les personnes ne se voient plus. La mémoire inutile est supprimée.

Une autre structure, plus complexe, pèse sur l'interaction que représente la réunion à quatre. Cette structure ne relève pas directement de la mémoire du groupe Inter Lang (elle n'a pas été formée durant ses interactions passées) mais elle mérite d'être citée car elle permet de différencier les organisations vivantes des organismes. Si l'on considère à nouveau cette réunion, force est de constater qu'elle est cadrée par des éléments qui dépassent le passé d'Inter Lang. Elle se situe en effet dans un environnement naturel et technique qui détermine un moule de contraintes et de possibilités. C'est d'abord une école qui accueille la réunion, avec ses obligations scolaires, ses professeurs, ses horaires, ses locaux.... C'est ensuite un site internet qui est au centre des projets. Site internet qui implique un serveur hébergeant les pages html, un logiciel permettant de les fabriquer.... Tout un lot d'objets techniques, de non

humains, qui viennent encadrer la réunion. Ceux-ci, bien qu'ils ne résultent pas du passé du groupe, structurent la rencontre. On retrouve là une propriété des groupes soulignée par les sociologues des techniques (Latour B., Une sociologie sans objet ? Sociologie du travail, n4, 1994) : les organisations vivantes peuvent être structurées par des organisations extérieures. Ainsi c'est le résultat du travail passé de Multimania, l'hébergeur d'Inter Lang, qui pèse à présent sur le groupe. De même, ce sont les programmes pédagogiques qui ont été établis hier par l'école de commerce qui encadrent aujourd'hui l'activité du groupe projet. A la différence des organismes qui n'ont en mémoire que leur propre passé, les organisations vivantes intègrent dans leur structure le passé d'autres organisations vivantes. Le cadre d'Inter Lang est le résultat de son passé autant que de celui de nombreux autres collectifs. De manière plus générale, on assiste à un enchevêtrement des mémoires de groupe par le biais des objets techniques.

Mais laissons là ces structures qui n'interviennent pas directement dans les réunions lançant le mouvement du groupe -on peut se reporter à la liste ci-dessous pour une tentative d'énumération plus exhaustive. Au sortir de la première rencontre à quatre, Hervé s'empresse d'envoyer un mail de compte rendu détaillant ce qui vient d'être décidé. Exactement comme l'avait fait JB lors de la quatrième réunion du groupe (cf. supra), il tente de durcir le résultat d'une interaction pour le rendre structurant. C'est un passage de l'interaction à la structure, un acte de mémorisation. Celui-ci est complété et renforcé par un acte de remémorisation dès la réunion suivante -à six cette fois-ci. Imitant le JB du début du projet, Hervé commence en effet cette deuxième réunion en la cadrant par les mots : "comme nous l'avons décidé la fois précédente...". Ici c'est la structure qui va peser sur l'interaction qui débute. On réactive un élément du passé pour lui faire jouer un rôle présent.

La mémoire des organisations vivantes

Liste des différents supports de mémoire dont se sert une organisation vivante :
Supports sur lesquels peuvent s'inscrire les résultats des interactions pour devenir structurants

HUMAINS :

-mémoires individuelles : souvenir collectif d'une scène partagée. (Evanescent.)
-habitudes : façon de parler, mimiques, techniques de corps sont autant d'inertie mentales qui gardent en mémoire ce que les individus ont connu dans le groupe par le passé.
-traditions : façons de se placer dans un lieu, heures de tenues des réunions, ponctualité… sont autant d'inerties sociales qui gardent en mémoire ce que chacun a connu dans le groupe par le passé.
-sociogramme : l'état des relations entre les différents membres du groupe est inscrit dans le sociogramme. Il garde en mémoire les relations passées entre tous les membres.

NON HUMAINS :

-la langue : les mots, les expressions
-les textes : orqanigramme, statuts, comptes rendus
-les objets produits par le groupe : site internet
-l'environnement, en partie choisi, qui offre un moule de contraintes et de ressources : école, professeur pilote…

Propriétés de la mémoire des groupes :

-elle ne dure que si elle est réactivée : les éléments qui ne servent pas tombent dans l'oubli.
-les traces matérielles sont plus fortes, notamment envers les membres extérieurs au groupe.
-la mémoire est réinterprétée en situation, ce qui lui confère un certaine souplesse.

Différence entre la mémoire d'une organisation vivante et celle d'un organisme humain

La mémoire d'un groupe peut faire intervenir celle d'autres groupes à travers :
-les objets techniques qui encadrent l'interaction
-la mémoire individuelle de chaque membre qui est marquée par son passage dans d'autres groupes (cf. les « traits de personnalité »).

Un autre élément, au-delà de la trace écrite, intervient cependant au cours de la deuxième rencontre : le souvenir partagé par les quatre membres présents à la réunion précédente. C'est une mémoire à court terme qui permet à ce groupuscule au sein du groupe de rappeler la scène de la réunion à quatre. Hervé pourra d'autant plus facilement organiser une nouvelle réunion sans opposition que plusieurs membres ont en mémoire la réunion précédente qui s'était déroulée de la sorte. Et en effet, la réunion à six ira elle aussi sans débat aucun. Le groupe est en période d'examens et le projet Inter Lang a été mis en suspens par la plupart des membres. Hervé a toutefois pris plusieurs contacts qui, lui semble-t-il, annoncent des développements prometteurs si l'on y travaille. Il est ainsi passé dans les bureaux du Crous -qui accueillent et logent les étudiants étrangers en France- et a discuté d'un éventuel partenariat avec un responsable de cette administration. Il a ensuite pris un contact avec la responsable des bureaux de relations internationales de l'ÉCOLE qui lui propose d'organiser des réunions d'information auprès des étudiants Erasmus venant pour le second semestre. Il reste enfin le contact pris il y a plusieurs mois auprès de la start-up Commevous et qui devrait donner lieu à un échange de bannière. Sans avoir rien réalisé concrètement, sans avoir rien terminé, Hervé a relevé plusieurs pistes possibles. Cette activité pour le site en période d'examens lui confère une légitimité auprès du groupe de travail. La réunion se déroule ainsi de manière unilatérale : Hervé décrit ces missions concrètes et les propose à chacun des membres. Laurent s'occupera du bureau de l'École, Alexandre et JC finaliseront le contact avec Commevous, Aurore s'occupera des relations avec les Crous. Les missions sont acceptées sans grand commentaire ; si ce n'est Aurore qui demande des détails et les numéros de téléphone sur les contacts pris au Crous. Cette réunion a ainsi une tonalité toute particulière : il ne s'agit pas de débattre d'objectifs ou de postes généraux, ni de négocier leur contenu. Il s'agit de répartir des missions prédéfinies. Certes, rien ne dit que les missions acceptées sous la pression de la réunion seront réalisées. Mais toujours est-il que les missions ont été acceptées et qu'un compte rendu vient à nouveau durcir ces résolutions.

Si l'on se remémore les différentes réunions et leur déroulement particulier, on peut constater une évolution progressive des comportements au sein du groupe. Alors même que la structure du groupe se durcit peu à peu à l'avantage d'Hervé, celui-ci durcit ses comportements et ses exigences à l'égard des autres membres. Les premières présentations ne pouvaient être exigeantes et tous ont débattu des objectifs possibles. Puis, une fois que l’administration a validé les objectifs proposés par Hervé, celui-ci a soumis au groupe une division du travail qui a été acceptée. Il s'agit maintenant de distribuer des missions

particulières dans le cadre de cette division. Les ordres n'étaient pas possibles lors des premières rencontres car rien ne retenait des individus libre de se retirer du projet si l'ambiance ne leur plaisait pas. Ils sont maintenant possibles puisque tous sont prisonniers de la structure qui s'est peu à peu construite autour du projet.

Cependant tout n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît : en réponse à ce durcissement de la structure du groupe plusieurs membres se sont mis dans une position d'attente. Ils sont comme ankylosés et ne réagissent que sous la pression au lieu que d'agir d'eux même dans le cadre d'Inter Lang. Qui plus est, les relations entre Hervé et les autres membres sont fortement influencées par cette position au sein du projet de travail. En dehors des réunion, il devient difficile de retrouver un ton sympathique de camarade de classe. Les relations sont tout de suite colorées par les rôles tenus au sein du projet. L'organigramme pèse sur le sociogramme.

Et ceci vaut aussi bien pour Hervé que pour les autres membres entre eux : en fonction de leurs missions particulières, comme cela est le cas en fonction de leurs pôles particuliers, les membres développent des affinités particulières (Dodier, 1995). C'est ainsi le cas d'Alexandre qui va travailler et sympathiser avec JC. Au lieu d'affinités de situation qui se développent parce que les individus partagent le même quartier ou les mêmes lieux de sorties, on assiste à des affinités techniques, liées à une activité commune aux personnes. La division du travail va peser sur les amitiés qui se nouent, la structure pèse sur les interactions.

Les deux réunions qui précèdent les vacances de février sont ainsi marquées par la volonté d'Hervé de dynamiser le groupe de travail. Il s'appuie pour cela, comme le font les autres membres dans leurs propres stratégies, sur la mémoire du groupe : c'est en faisant en sorte que l'organisation vivante oublie certains éléments et en mémorise d'autres, qu'il cherche à faire valoir ses vues. La mémoire du groupe est en effet suffisamment souple pour que les membres puissent en jouer dans leurs stratégies. Cette fonction interne de la mémoire est complétée par une fonction externe puisqu'elle sert aussi à fonder l'identité de l'organisation vivante. Mais nous verrons cette deuxième fonction ultérieurement. En effet, il reste maintenant à savoir si les efforts d'Hervé ne sont pas restés vains : l'organisation vivante a-t-elle fait un pas en avant décisif ?

Attentisme et trépas du groupe de travail

Des missions non accomplies

Pendant les vacances de février, Hervé envoi un mail collectif pour une réunion devant se tenir le jour de la rentrée. N'ayant reçu que la confirmation d'Aurore en retour, il téléphone à Alexandre et JC la veille de la rentrée pour s'assurer qu'ils seront bien présents le lendemain.

C'est ainsi un lundi matin à 8h que se retrouve le groupe de travail. Hervé et Aurore sont les premiers au lieu de rendez-vous -la Junior Entreprise. Après quelques questions rituelles sur les vacances, ils discutent du chaton que l'ami d'Aurore vient de lui offrir. C'est alors que font irruption Alexandre et JC. Nouvelles questions rituelles sur les vacances, ce qui prend un peu plus de temps puisqu'il s'agit à présent pour chacun de s'informer des activités des trois autres membres.

Hervé a du mal à se retenir et essaie d'amener la conversation vers Inter Lang. Ce vers quoi il est suivi avec réticence par les autres membres. Après une demi-heure d'attente dans la salle encombrée d'ordinateurs de la JE, n'y tenant plus, il lâche finalement d'un ton pressé : " on y va ? ". Et il se dirige d'un pas décidé vers la salle de classe la plus proche. Les trois autres membres ne lui ont pas emboîté le pas : ils ont du mal à sortir des conversations sur les vacances. Après quelques minutes où il est seul dans la salle devant servir de lieu de réunion, Hervé voit enfin s'approcher, à contre cœur, Aurore, Alexandre et JC. La réunion ne se tiendra qu'à quatre puisque Laurent et JB n'ont pas donné signe de vie.

Hervé est le seul a avoir préparé la réunion par un petit papier sur lequel il a gribouillé hâtivement l'ordre du jour : il s'agit de faire le point sur l'activité Inter Lang de chacun pendant les vacances. Les trois autres membres acquiescent distraitement. Hervé propose que soit fait un tour de table.

Mais, avant toute chose, JC tient à préciser au groupe qu'un lundi matin de la rentrée, à 8h, " c'est un peu tôt ". Il marmonne quelques phrases supplémentaires et son agacement va se perdre dans un long bâillement. En face de lui, il n'obtient pas une véritable approbation d'Alexandre et Aurore qui sont plutôt matinaux. Hervé, conciliant, lui promet tout de même de tenir dorénavant des réunions après 10h. " Et Inter Lang ? ". Qu'a donc fait JC pour Inter Lang durant les vacances ? Hervé le regarde avec des yeux plein d'espoirs. " Ben j'ai pas pu contacter les gars de Commevous… Mais j'ai toujours la lettre du conseil général à envoyer…

". JC, peu motivé par les missions votées lors de la séance précédente, n'a rien fait. Il met en avant la vaine recherche de subvention du début de l'année pour simuler de l'enthousiasme.

Un peu désabusé, Hervé tourne son regard vers Aurore. Celle-ci lui a adressé un mail durant les vacances pour lui demander des renseignements sur le CROUS de Nice. Elle n'arrivait en effet pas à contacter les personnes rencontrées par Hervé. Mais cela signifie tout de même qu'elle s'est penchée sur la question et qu'elle a fait preuve de bonne volonté !

Notons ici que ce mail d'Aurore est le premier qu'elle adresse à Hervé depuis le début de l'aventure Inter Lang. C'est un mail timide qui n'est pas adressé à l'ensemble du groupe -la plupart des membres n'hésitent pas à envoyer leur message électronique à tout le groupe alors qu'ils ne s'adressent qu'à un membre. Cette petite voix électronique ne parle, qui plus est, que sur des questions de travail : jamais Aurore n'envoi de mail sur un autre sujet que celui de travail -ni, a fortiori, de plaisanterie générale.

Mais peu importe cette timidité qui peut se lire directement dans la façon de composer les e-mails. Quels sont les résultats des recherches d'Aurore ? Hervé, tout son être tendu, la fixe avec anxiété. " Pas grand chose… en fait j'arrive pas à joindre la dame du centre… ". Hervé redonne aussitôt le numéro de téléphone à Aurore. Il n'y a pas encore de résultats, mais elle fait preuve de bonne volonté. Peut être cela paiera-t-il bientôt ?

Ne voulant pas s'enfoncer dans un climat défaitiste, Hervé tient bon de préciser l'activité de JB et de Laurent qui ne sont pas là. Tous les membres ont reçu durant les vacances un questionnaire envoyé par JB : il avait besoin d'informations sur les changements à apporter au site. Une fois ces renseignements récoltés auprès de chacun, il s'est engagé à présenter au groupe une proposition pour une deuxième version du site. "C'est une bonne chose" souligne Hervé. Laurent, quant à lui, a commencé à envoyer des e-mails aux bureaux des RI. Comme il l'a expliqué à Hervé dans un message, il s'est réparti le travail pour atteindre son quota de mails à envoyer.

Après avoir récapitulé ce qu'avaient fait JB et Laurent pendant les vacances, Hervé se tourne vers Alexandre. Celui-ci répond à son regard en affirmant avoir commencé sa base de données des adresses e-mails des bureaux de relations internationales. Il pense envoyer tous les mails en même temps une fois la base complète. La réponse, toutefois, est un peu sèche et Alexandre semble sur ses gardes.

Mais Hervé ne prend pas le temps de le remarquer et semble satisfait de ces débuts prometteurs. Il énumère ensuite sur un ton enjoué les contacts qu'il a pris. Il a commencé par travailler au référencement du site sur des moteurs de recherche du web : " A force d'attendre, il fallait bien le faire ". Etant resté à Nice durant les vacances, il a ensuite pu rencontrer un

autre élève de l'école, Marco, animateur de Lagrandeecole.com. Le site internet de Lagrandeecole.com a été créé il y a deux années par des élèves de l'ÉCOLE. Il propose différents services aux étudiants d'écoles de commerce ou d'ingénieur : photos des soirées, diffusion des évènements festifs et culturels, banque de données de c.v. pour la recherche de stage… C'est une affaire qui est bien plus développée qu'Inter Lang puisque les cinq fondateurs ont créé une SARL et que le site compte 800 000 pages vues par mois. Marco semblait intéressé par un partenariat avec Inter Lang : le site d'échanges linguistiques pourrait offrir un service intéressant pour leur public. Ils n'ont, qui plus est, pas encore développé de politique internationale et le partenariat pourrait en être l'occasion. Hervé et Marco ont donc longuement discuté et Hervé a rédigé une petite présentation pour les membres de lagrandeecole.com et d'Inter Lang. Enfin, Hervé a téléchargé un certain nombre de documents sur internet en vue de la préparation des statuts pour une association. Content de son travail, il attend l'approbation du groupe.

"C'est intéressant… mais cela ne touche pas directement nos objectifs…". La remarque laconique de JC, aussi polie soit-elle, marque clairement le manque d'entrain. Aurore n'ose pas trop intervenir. Quant à Alexandre, il prolonge la pensée de JC en précisant " c'est plutôt du long terme… ". Il semble toutefois intéressé par la rédaction des statuts de l'association et propose même son aide dès qu'Hervé voudra s'y atteler. Ce-dernier trouve quelque réconfort dans cette proposition qu'il s'empresse d'accepter avec ferveur.

Voyant la réception favorable que fait Hervé à l'aide qu'il propose, Alexandre décide clore la réunion par un tour de table : il demande à Aurore et JC ce qu'ils comptent faire concrètement durant la semaine à venir. Les missions déterminées avant la fin des vacances sont réaffirmées avec vigueur. Hervé n'attend pas d'être sollicité pour préciser qu'il va continuer à creuser la piste de Lagrandeécole.com. Alexandre met un terme la réunion et tous quittent la salle de classe -Hervé en dernier puisqu'il doit ranger les papiers qu'il a amené.

Ainsi le bilan des vacances est très mitigé : le groupe de travail n'a pas été au maximum de ses possibilités, loin s'en faut. Il semble que l'implication de chacun des membres soit tout à fait inégale. Comment expliquer cet état de fait ?

Les rôles tels qu'ils ont été définis (responsables : " promotion ", " partenariats "…) ne sont jamais qu'indicatifs. Ce sont des directions vers lesquelles les individus peuvent diriger leurs efforts. Loin de déterminer rigidement la liste des activités de chacun, la forme associative laisse à chaque membre le loisir de prendre en charge un plus ou moins grand nombre d'activités dans le cadre du rôle qui lui est assigné. Ainsi les rôles réellement tenus,

les fonctions que l'on aura effectivement remplies, sont-ils le résultat d'une négociation entre les attentes des autres (" c'est JC qui s'occupe des partenariats ") et le temps et l'énergie que l'on accepte de consacrer à l'association .

Ainsi le pôle "partenariats " est-il réduit à néant du fait du retrait de JC : comme la vie associative interdit d'obliger autrement que par des pressions informelles l'implication des membres, et comme JC ne semble que peu intéressé, ce rôle se résorbe. A l'inverse, le pôle " coordination " que tient Hervé dépasse les missions initiales. En effet, lors de sa création, ce pôle se résumait à la gestion des relations avec l'administration et à l'organisation des réunions internes au groupe de travail. Mais en s'impliquant activement pour remplir ses missions, et en s'investissant sur d'autres terrains comme les partenariats ou la promotion, Hervé a élargi le contenu du rôle.

Les rôles ne sont pas figés et définis à l'avance : ils évoluent au fil des négociations entre les attentes des autres membres et ce que les étudiants acceptent de faire. Ceci expliquant l'inégale implication dans le travail fournit pour Inter Lang.

Et, de toutes façons, que le travail soit fait rapidement ou non, la vie du groupe continue à avancer : le groupe ne se développe pas en grandissant (par absorption d'autres membres) mais en se complexifiant. Qu'est-ce à dire ?

Pour s'expliquer cette évolution du groupe, on peut conserver à l'esprit une image : celle d'une horloge, d'une mécanique avec des engrenages. Durant les premières rencontres, les six individus d'Inter Lang ne se connaissent pas véritablement. Ils sont comme des bobines lisses tournant côte à côte sans jamais s'accrocher les unes aux autres. Au gré des réunions et discussions, cependant, les interactions se sont multipliées. L'un a tenté d'agir sur l'autre, l'autre a réagit. Si la réaction de l'autre a été négative, l'action de l'un a rapidement été refoulée : elle ne sera pas reproduite. Si au contraire la réaction de l'autre est positive, alors l'un et l'autre tiennent une forme d'interaction acceptable qu'ils vont tenter de développer. Ainsi des points d'accroches se sont progressivement constitués. Et chaque bobine bien lisse s'est vue peu à peu complétée par des crochets, des crans, lui permettant d'interagir avec les autres.

Cette multiplication des " atomes crochus ", qui permet le travail en commun, s'est déroulée de diverses manières au sein d'Inter Lang. Soit que les individus aient essayé consciemment de " cerner ", de " faire le tour " d'autres individus : c'est le cas lorsque JB et Alexandre se jaugent mutuellement en début d'année et multiplient les actions de diverses sorte (sympathique, agressive, rieuse, moqueuse, travailleuse,…) pour voir les réactions de l'autre. Soit encore que les individus soient amenés par des évènements variés à découvrir peu à peu les différentes facettes des autres membres : ainsi Hervé et JC se découvrent peu à peu

alors que le groupe passe des discussions pour débattre des objectifs, à la division du travail et à la répartition des rôles. Mais qu'elle qu'en soit la cause, consciente et provoquée par les individus, ou inconsciente et liée à la situation, c'est la variété des modes d'interaction qui permet aux individus de mieux se connaître entre eux et de développer des atomes crochus.

Ainsi, si l'on reprend la métaphore de la mécanique, on se rend compte que les six bobines lissent qui tournaient à vide au départ se sont peu à peu transformées en un engrenage complexe. L'inter-connaissance a fortement augmentée dans le groupe. Chacun sait maintenant plus en détail quelles réactions vont entraîner ses actions, comment tous les autres et la machinerie du groupe vont y répondre. Ainsi l'évolution du groupe, exactement comme celle des organismes (Labori, 1968), se traduit bien plus par une complexification des structures que par un accroissement physique. Comme un organisme s'améliore en présentant des structures toujours plus complexes, une organisation vivante évolue vers des structures d'inter-connaissance plus fines.

La mécanique bien huilée d'Inter Lang, ou l'organisation vivante qui va en se complexifiant, est animée par un petit moteur. Hervé, engrenage fou, s'agite au milieu du groupe et met en branle la machine. Cette situation va-t-elle durer ?

La révolte sourde

Le début du mois de février voit l'activisme d'Hervé diminuer sérieusement. Au fil du mois, les missions parallèles menées avec les autres pôles s'amenuisent et Hervé semble se limiter de plus en plus à la préparation des réunions -celles-ci n'étant plus hebdomadaires mais s'espaçant au contraire dans le temps. Quelles sont les raisons de ce ralentissement ? Si on le lui demande, Hervé répond évasivement que le taux de réponse des bureaux des Relations Internationales est assez faible. Sur la centaine de mails qu'il a envoyé au début de l'année, une douzaine ont donné lieu à une réponse. Hervé vient de relancer cette douzaine de bureaux mais il lui paraît difficile de trouver une forme de partenariat plus poussée avec eux : ils se contentent de faire la publicité du site dans leur faculté. Hervé encourage toutefois les membres du pôle de promotion à continuer à nouer des contacts avec les bureaux des relations internationales : à force d'inonder les facultés, des opportunités devraient se présenter. Et, de toutes façons, cela semble être la forme de publicité la plus efficace : aller coller directement les affiches dans les facultés prendrait trop de temps (et génèrerait des coût d'impression) et faire la publicité directement auprès des étudiants ne permettrait pas de bénéficier de l'effet de

levier des bureaux de relations internationales (chaque bureau voit défiler des dizaines d'étudiants). Comment procède donc le pôle promotion pour convaincre les Bureaux de s'intéresser au site Inter Lang ? Une série de messages types ont été élaborés. Après avoir récolté sur internet des dizaines d'adresses e-mail des responsables de bureau, un premier message est envoyé à toutes ces adresses pour accrocher l'attention de l'interlocuteur. Il présente le but du site Inter Lang et les avantages qu'il peut offrir aux étudiants dont s'occupent les bureaux. Après cette courte présentation d'une dizaine de lignes, il invite le récepteur du message à simplement retourner le mail aux membres d'Inter Lang pour que ces derniers lui postent des affichettes publicitaires à afficher ou à donner directement aux étudiants. Ainsi c'est le responsable du bureau des relations internationales qui demande lui-même l'affiche à distribuer. Deux types de mécanismes sont ainsi en jeu dans cette opération de publicité.

Le « pôle promotion » a d'abord songé aux bonnes raisons qui poussent les bureaux des relations internationales à répandre le message publicitaire d'Inter Lang. Ce mécanisme, de type économique (Kapferer, 1995), s'appuie sur les intérêts des agents à répéter une information. Et c'est parce que les Bureaux des Relations Internationales s'occupent de l'intégration des étudiants étrangers que les membres d'Inter Lang ont pensé qu'ils auraient un intérêt à faire la publicité du site.

Un second mécanisme, de type psychologique (Festinger, année), entre aussi en jeu. En évitant d'envoyer directement l'affiche publicitaire dans le premier message "d'accroche" et de l'imposer par là même au récepteur du message ; en faisant au contraire en sorte que ce soit le récepteur du message qui demande l'affiche parce que le site lui semble intéressant ; le pôle promotion d'Inter Lang s'assure de la réciprocité de l'échange. Au lieu que d'instaurer une relation apparemment inégalitaire où il est clair que de distribuer les affiches sert d'abord et avant tout l'intérêt du site Inter Lang (ce sont ses membres qui envoient le message et qui demandent le service au Bureau), le fait que les bureaux demandent eux-même l'affichette rend plus visible leur propre intérêt. Ce petit acte de retour de mail -peu coûteux en temps- renforce le responsable du bureau dans l'idée que ce site peut lui être très utile. Aussi, quand il reçoit l'affichette qu'il a commandé, il est bien plus disposé à faire un second acte -plus coûteux en temps- consistant à imprimer l'affiche et à se déplacer pour aller la placer. De fait, six des douze bureaux ayant demandé une affichette en ont redemandé par la suite. Le premier acte renforce le responsable du bureau dans sa représentation que le site est intéressant. Pour ne pas introduire de dissonance cognitive, il prolonge naturellement cet acte par un second plus coûteux. C'est ainsi par une logique du "petit à petit" que le pôle promotion amène les

responsables des bureaux de relations internationales à adhérer à leur projet. Avec, toutefois, toutes les limites que l'on sait dans les taux de réponse....

Message d'accroche

Bonjour,
Nous sommes d'anciens étudiants Erasmus et venons de créer un site facilitant l'intégration des nouveaux venus dans un pays étrangers. Le site internet (www.inter-lang.fr.fm) repose sur un principe d'échanges linguistiques : les étudiants étrangers arrivant dans un pays peuvent rencontrer des autochtones en leur proposant des échanges linguistiques (ainsi le français voulant rencontrer un espagnol sera mis en relation avec un espagnol voulant apprendre le français). Le site propose aussi des services de petites annonces pour trouver une colocation ou faire du co-voiturage entre étudiants de nationalités différentes.
Espérant que le principe du site vous plaira au point d'en indiquer l'existence à vos propres étudiants Erasmus.

Cordialement
Inter Lang

PS : nous disposons de petites affichettes de présentation et pouvons vous les envoyer par e-mail si vous êtes séduits par le principe du site

Message de réponse pour les affichettes

En réponse à votre mail, voici les affichettes de présentation du site inter-lang.
N'hésitez pas à nous faire part de toute difficulté ou ajout qui pourrait constituer un plus pour vos étudiants !

Cordialement
Inter-lang

PS : si le principe du site vous plaît, n'hésitez pas à en parlez aux bureaux partenaires !

Au cours du mois de février, Hervé, un peu las, a diminué son activité. Au taux de réponse somme toute assez faible, Hervé rajoute d'autres raisons pour justifier ce ralentissement : le peu d'intérêt pour le secteur d'activité (l'enseignement des langues) d'une part, le faible espoir de trouver une forme d'activité lucrative d'autre part. Qui plus est, le manque d'enthousiasme des autres membres ne l'oblige pas à continuer à développer le site de manière frénétique.

Qu'en est-il, en effet, des autres membres ? On se rappelle que JB a envoyé un questionnaire à tous les membres du groupe de travail afin de collecter des informations pour la deuxième version du site. Il cherche à savoir quelles pages seraient à ajouter et quelles "formules chocs" permettraient de faciliter la navigation sur Inter Lang. Il demande aux autres membres si le site doit conserver ses traductions en cinq langues ou si, pour faciliter le travail de maintenance technique, seules les versions françaises et anglaises doivent être retenues. Les cinq autres membres lui renvoient le questionnaire dûment complété et JB présente au groupe son projet de seconde version. Il profite d'ailleurs de cette activité qui le légitime dans le groupe pour faire plusieurs remarques cinglantes à Hervé. Ce-dernier s'était en effet permis de poser des questions sur les questions qu'adressait JB. Sur la liste de diffusion, JB rappelle froidement à Hervé qu'il n'a pas à discuter le questionnaire mais simplement à le remplir. Apparemment, il n'est pas prêt à s'en laisser imposer par Hervé... Du coup, l'autorité de ce dernier est un peu remise en cause et il doit à nouveau se justifier en montrant combien de choses il fait pour Inter Lang : l'intervention de JB a entraîné quelques remous... Mais là n'est pas l'essentiel : après cette courte phase d'activité au cours de laquelle il montre à tous qu'il ne craint pas Hervé, JB finit par remettre à plus tard le projet de seconde version et cesse de s'intéresser à la vie du site. Après tout, il a eu de bonnes notes au premier semestre et n'a pas trop à se soucier du projet entreprendre qui semble en bonne voie.

Pendant ce temps, Alexandre, Laurent et Aurore envoient plusieurs salves de mails aux bureaux des relations internationales dans le cadre de leur pôle. Ce avec plus ou moins d'ardeur puisque seul Laurent obtient des réponses. L'attitude d'Alexandre est intéressante à souligner : il affiche une soumission prononcée face à Hervé qu'il ne cherche jamais à contredire. Il lui donne raison sur tout et se range rapidement à son idée lors des réunions. Il reste par contre assez directif vis à vis d'Aurore, sans pour autant trop le montrer à Hervé. Il ne faudrait en effet pas que celui-ci ait peur que l'on veuille prendre sa place... Alexandre ne

cherche donc pas l'opposition frontale comme JB. En contestant le mail d'Hervé, JB l'a en effet sérieusement gêné puisque tous ceux qui n'osaient rien dire profitèrent alors de la situation de trouble pour contester son autorité. JC et Aurore avaient ainsi fait quelques remarques supplémentaires qui avaient un peu déstabilisé Hervé. Et Hervé s'était montré d'autant plus méfiant envers JB. Alexandre, au contraire, semble suivre le mouvement : il se fond dans la structure verticale du groupe. Il est cependant de moins en moins présent et se désengage progressivement du groupe de travail. Il en donne une raison au cours d'une réunion : "cela n'est pas très intéressant de travailler pour quelqu'un..." - raison rapidement reprise par bon nombre de membres du groupe.

Ainsi va le groupe en se délitant : l'activité de chacun s'étiole, les réunions se ramollissent et se raréfient. Ou, pour reprendre la métaphore de la réaction chimique (Marty, 2000) : le groupe rentre dans une phase de déliquescence qui fait suite à l'effervescence des premiers mois. Ici, le catalyseur ayant accéléré la réaction chimique du groupe n'est pas l'argent comme pour les véritables start-up, mais simplement le cadre scolaire du « projet entreprendre ». Toutefois, comme c'est un cadre limité et que les élèves sont plus ou moins habitués à le détourner, le catalyseur de la réaction commence à faire défaut et celle-ci s'épuise peu à peu.

Cette phase de déliquescence donne même lieu à quelques dynamiques négatives. Pour s'en donner une idée, on peut ainsi prendre l'exemple d'un remous qui fait suite au mail contestataire de JB. Cette aventure est racontée du point de vue d'Hervé qui en est la cible.

C'est un bel après-midi de février. A la sortie d'un cours de finance, Hervé, le pas léger, se dirige vers les ordinateurs du sixième étage. Les grandes fenêtres vitrées de l'école ouvrent les couloirs sur la Méditerranée. De joyeux rayons de soleil rebondissent en tout sens dans les salles informatiques. Quand soudain, surgit d'une porte d'angle, se dresse la noire silhouette de Laurent. Il s'avance lentement vers Hervé, l'air menaçant. Celui-ci, innocent et heureux, l'accueille par une poignée de main chaleureuse et un sourire confiant. Laurent lui répond avec un sourire forcé avant de lui demander s'il "a vu les autres ?". Hervé répond par la négative et apprend aussitôt qu'ils ont "quelque chose à te dire". Et Laurent de s'éloigner avec un sourire mystérieux.

Il en faut plus à Hervé pour mettre fin à sa bonne humeur. Mais, tout de même, ce comportement suspect lui a mis la puce à l'oreille. Aussi quand, au détour d'un autre couloir lumineux, surgit la silhouette non moins noire de JB, il s'empresse d'aller le questionner. S'approchant l'air désinvolte, il le coince contre le mur et lui demande directement : "Salut, ça va ? qu'est-ce que c'est déjà l'histoire dont m'a parlé Laurent ?". JB essaie de détourner la tête

en précisant que tout ceci sera éclaircit durant la réunion qui doit avoir lieu le soir même. Mais il lui est difficile de refuser de répondre trop longtemps aux questions pressantes d'Hervé. Il finit donc par avouer, faisant comme s'il ne s'agissait que d'un détail : "Non, c'est juste JC qui trouvais que tu envoies trop de mail". Hervé, surpris, comprend que plusieurs membres du groupe se sont retrouvés. Ils se sont peut être un peu énervés autour de cette histoire de mail -un simple prétexte ? Il ne veut toutefois pas perdre la face et répond donc d'un air détaché à JB que "vous risquez d'en recevoir beaucoup moins, des mails". JB a un sourire glacial. Il a sans doute compris le message implicite : peut être que le groupe pourrait se retrouver dans une situation ou plus personne ne ferait rien pour Inter Lang ? Mais JB ne le prend pas mal : au-delà des divergences dans le projet, les deux individus s'entendent bien. JB quitte donc Hervé sans amertume, le laissant réfléchir à la réunion du soir même.

C'en est ce coup-ci fini de l'humeur joyeuse d'Hervé. Il réfléchit un peu anxieux : « Que manigancent-ils pour ce soir ? » Il ne voudrait pas se retrouver dans la situation du début de l'année ou le groupe, voulant retrouver son indépendance, se retourne contre lui. Il n'y a, toutefois, pas grand chose à faire. D'autant qu'il n'ira pas en cours cet après-midi là et qu'il ne pourra donc pas croiser d'autres membres du groupe.

Vient enfin l'heure de la réunion. Hervé est un peu en retard et trouve un demi cercle menaçant en guise de comité d'accueil : JC, JB, Laurent et Aurore discutent devant la JE en attendant de partir pour la réunion. Quand Hervé se rapproche, le demi-cercle se referme autour de lui. Sentant une légère tension, Hervé se risque à forcer une petite plaisanterie. Par chance, elle fait rire Aurore. Ce qui ne manque pas, par contagion, de décontracter le groupe. Hervé juge alors opportun de demander directement à JC, sur un ton anodin, s'il trouve qu'il envoie trop de mail. JC, surpris avec un sourire au lèvres, se rappelle de sa rancœur de la matinée et l'explique plus calmement qu'il ne l'avait prévu. Après tout, cela n'est pas si grave - semble-t-il vouloir dire. Hervé lui répond d'ailleurs sur un ton amical qu'il va diminuer le nombre de mails sur la liste de diffusion. S'enquérant de l'opinion du groupe par une oeillade circulaire, il surprend JB qui le regarde comme s'il venait d'échapper à un grand danger. Puis les conversations d'attente reprennent et Hervé s'efforce de se montrer cordial et détendu.

Sitôt Alexandre arrivé, les six individus partent pour la réunion. Au début de celle-ci, Hervé s'empresse de préciser avec décontraction que le nombre de mail sera réduit. Il ne peut toutefois s'empêcher de penser que ceci n'était peut être qu'un prétexte. La belle ambiance du groupe de travail a failli tourner aigre.

Si l'on reprend cette petite scène, on peut tout d'abord souligner que le groupe de travail ne va pas sans quelques tensions. Surtout en cette période de trouble où les activités de

chacun sont mal définies. On peut ensuite décortiquer la séquence d'action pour en détacher les stratégies d'acteurs. Le comportement d'Hervé peut en effet être pris comme un acte de désamorçage. Le problème du trop grand nombre de mail aurait en effet pu être formulé par JC au milieu de la réunion, dans un débat qui s'envenime et d'une façon qui déstabiliserait Hervé. Au lieu de cela, le fait d'avoir directement posé la question, devant tous les autres et dans une ambiance détendue, à celui qui le premier avait formulé le reproche, a aidé à contrôler son impact. Il semble ainsi qu'il vaille mieux prendre la grenade des mains de l'agresseur et la lui faire poser à terre en plaisantant, plutôt que d'attendre qu'il ne nous la jette dessus... Une explosion contrôlée faisant toujours moins de dégâts. Mais on peut se demander si de relever ainsi des stratégies d'acteurs, voire d'en déduire des préceptes pragmatiques, relève véritablement de la sociologie. Peut être ceci concerne-t-il plus les sciences de la gestion ? Tout au moins peut-on souligner le fait que le moment où Hervé décide de faire parler JC a été choisi par socioception. C'est le sentiment que le groupe lui était à ce moment favorable qui a poussé Hervé à questionner JC sur ce thème.

Une telle mésaventure peut nous conduire à penser que la révolte sourde dans le groupe de travail. L'organisation vivante semble affaiblie. Serait-elle malade et sur le point de vouloir rejeter un de ses organes ? Cette façon de s'auto-amputer serait-elle une réaction propre à tous les groupes voulant se soigner ? Où est-ce à relier à la composition d'Inter Lang qui contiendrait trop de forte têtes ? Ne voyons cependant pas tout en noir : le groupe n'est pas mort et quelques rayons de soleil viennent apaiser l'organisme.

Et si on faisait une association ? La rédaction des statuts

A la fin du mois de février, les étudiants de l'ÉCOLE sont regroupés par promotion pour la traditionnelle photo de classe. C'est dans l'amphithéâtre à ciel ouvert de l'Arenas, à quelques minutes de l'école, que sont pris les clichés-souvenirs. Une fois les poses prises, les deux cents étudiants de chaque promotion regagnent par grappes de cinq à six personnes le building vitré où s'empilent les salles de classes. Quelques électrons libres, toutefois, profitent de ce trajet retour pour passer d'un groupe à un autre et discuter de-ci de-là.

Alexandre fait partie de ceux-ci. Il s'approche d'Hervé et échange quelques mots amicaux. Les deux élèves ralentissent le pas et décident tacitement d'effectuer ensemble le trajet de retour vers l'école. La discussion passe nonchalamment des sites internet traitant de morphopsychologie, aux destinations de voyage pour les prochaines vacances jusqu'à aboutir à l'incontournable sujet des motos. Puis les marcheurs s'arrêtent : un blanc dans la

conversation. C'est finalement Alexandre qui repart en abordant le sujet Inter Lang. Il dit s'être bien avancé dans ses envois de mails. Il a par contre un peu peur que JB ne fasse pas sa partie et que la deuxième version du site n'avance pas. Il se propose alors de le remplacer. Finalement, puisque Hervé lui répond évasivement qu'il faudrait voir avec JB, Alexandre fait allusion à la rédaction des statuts de l'association. Ceci qui fixe tout de suite l'attention d'Hervé. Chacun sort son petit calepin électronique et les deux élèves se donnent rendez-vous pour le lendemain : ils écriront les statuts ensemble, à partir de ceux de la JE. Voici de toute façon le hall d'entrée de l'école et ils doivent se séparer.

Le lendemain, donc, Alexandre et Hervé se retrouvent dans le local de la JE pour s'occuper des statuts d'Inter Lang. Ayant lui même repris les statuts de la JE en début d'année, Alexandre propose que ceux d'Inter Lang en soient une copie. Il suffirait de modifier simplement les clauses qui ne conviennent pas et d'en rajouter d'autres. Hervé se laisse guider : il a apporté des informations récupérées sur internet mais ne tient pas à imposer sa vison des choses à Alexandre. C'est donc celui-ci qui réécrit les statuts, sous l'œil attentif d'Hervé.

Rappelons en effet qu'un des objectifs principaux d'Hervé en début d'année était de constituer une organisation qui pourrait continuer à fonctionner sans qu'il s'en occupe par la suite. Le fait qu'Alexandre semble motivé par la création de l'association –et ce alors même que le groupe est plutôt chancelant- ne peut donc que le séduire. La question est plutôt de comprendre pourquoi Alexandre est intéressé par l'association. Peut être parce qu'il voulait depuis longtemps avoir son propre projet et qu'Inter Lang, une fois Hervé parti, serait une bonne occasion. Le recadrage dans une association changerait en effet complètement la configuration du groupe et pourrait amener Alexandre à s'y engager sans avoir l'impression de « travailler pour quelqu'un ». De manière plus générale, un tel revirement permet d'évoquer le thème des raisons d'agir. C'est en effet l'occasion de réfléchir à ce qui détermine l'implication dans le projet.

On peut commencer par user d'une métaphore pour comprendre les motivations des différents membres d'Inter Lang : la métaphore du jeu de cartes et de ses joueurs. On peut en effet supposer que le but du jeu pour chacun est de gagner le plus de pouvoir possible. Comment se mesure le pouvoir ? En actes concrets bien entendu (qui peut influencer les réalisations), mais aussi en considération de la part des autres joueurs (qui est regardé comme quelqu'un ayant du pouvoir). L'enjeu du jeu Inter Lang est ainsi un pouvoir à la fois réel et imaginaire.

Comment se gagne ce pouvoir ? Posons, pour simplifier, que le pouvoir imaginaire dépend strictement du pouvoir réel. Celui qui peut influencer les réalisations est regardé comme quelqu'un ayant du pouvoir[11]. Il ne reste alors plus qu'à s'occuper du pouvoir réel : le pouvoir est simplement la possibilité d'influencer les réalisations du projet. L'obtention du pouvoir réel peut être étudiée grâce à la grille d'analyse que propose Michel Crozier (1977, 1993). Celui-ci précise en effet que toute organisation est objet de conflits pour le pouvoir, et que ces conflits font intervenir des négociations autour de quatre centres de pouvoir essentiels : la maîtrise d'une compétence technique rare et utile à l'organisation, la maîtrise d'un contact extérieur vital pour l'organisation, la maîtrise de la circulation de l'information à l'intérieur de l'organisation, la maîtrise de la règle interne de l'organisation. On peut reprendre cette grille d'analyse créée pour l'étude des grandes organisations et l'appliquer aux organisations vivantes que sont les petits groupes de travail. Pour la traduire dans le langage de notre métaphore, on peut même appeler « atouts » chacun de ces centres de pouvoir.

Qu'en est-il, alors, d'Inter Lang ? Qui a le plus grand nombre d'atouts dans son jeu ? On ne va pas détailler ici les atouts que chacun tient en main (d'autant plus qu'ils ne sont pas forcément révélés aux autres). On peut simplement s'attarder sur le jeu d'Hervé et remarquer qu'il semble être particulièrement chanceux : son jeu contient les quatre types d'atouts. Il a la meilleure compétence technique du groupe en matière d'informatique (du moins en ce qui concerne les technologies mobilisées par Inter Lang) et il connaît très bien Clément (contact vital pour le groupe). En plus de ces deux atouts donnés au départ, Hervé a pu en gagner deux autres en jouant de bons coups en début de partie. Il a en effet créé une liste de diffusion qui lui permet d'influencer la communication au sein du groupe et il a institué une division du travail en pôles (il maîtrise donc bien la règle interne du groupe).

Du fait de la possession de ces quatre atouts, Hervé a de fortes de chances de gagner la partie et de remporter le plus de pouvoir –et ce même s'il venait à très mal jouer ! Les résultats du jeu peuvent quasiment être prédits avant même que le premier coup ne soit joué. Dans ces conditions, il est aisément compréhensible qu'Hervé ait très envie de jouer : il est sûr de tirer son épingle du jeu ! Les autres joueurs sont naturellement moins enthousiastes puisqu'ils partent avec plusieurs handicaps.

Notons ici que ce ne sont pas les capacités individuelles qui comptent en premier lieu pour gagner la partie : la distribution des cartes en début de partie, la chance, y fait pour

[11] La situation est en réalité plus compliqué. Pouvoirs réel et imaginaire sont en effet liés par une causalité circulaire du fait des anticipations auto-réalisatrices : celui qui est regardé comme pouvant influencer les réalisations a plus de chances de pouvoir effectivement influencer les réalisations…

beaucoup. Tel joueur qui n'avait pas les atouts nécessaires aura beau mieux jouer que tel autre, cela ne l'empêchera pas de perdre la partie. C'est peut être ce sentiment de frustration qui anime Alexandre quand il décide de se retirer momentanément du jeu –tout en gardant le sourire. La création d'une association le fait au contraire revenir dans la partie pour une seconde manche : l'association est l'équivalent d'une nouvelle donne. Les atouts permettant de gagner du pouvoir vont être redistribués, et peut être plus à son avantage.

Cette rapide analyse s'appuyant sur la métaphore du jeu de cartes peut être traduite de manière plus abstraite pour donner lieu à une « socionomie » conforme aux méthodes de l'analyse économique. On peut en effet traiter les membres d'Inter Lang comme des individus rationnels cherchant à optimiser leur pouvoir dans le groupe (ce qui équivaut à : « des joueurs cherchant à gagner la partie »). Ils disposent pour ce faire de savoirs-faire sociaux qu'ils mettent en œuvre (= les « coups » et techniques apprises antérieurement) et surtout d'avantages liés à leur position (les « atouts » distribués en début de partie). Le projet s'inscrit alors dans le temps et voit les stratégies des différents individus se déployer successivement (« la partie se joue, coups après coups »). Petit à petit, des individus prennent le dessus en optimisant leur pouvoir. Et ceci entraîne des conséquences quant à la motivation de chacun : les individus ayant le plus de pouvoir veulent continuer dans le projet, alors que les individus en ayant moins ont peu d'intérêt à continuer (« mauvais perdant »).

Cette socionomie qui se nourrit de la métaphore du jeu de cartes admet cependant une limite majeure. A la différence de son homologue économique, la socionomie présentée ne permet pas véritablement une mathématisation –aussi simple soit-elle. Comment construire, à partir du même problème de la motivation, une sociologie qui se prêterait à une mathématisation ? Présentons maintenant une série de petits calculs que l'on pourrait qualifier de « micro-sociologiques».

Si l'on reprend la question de l'implication des membre d'Inter Lang, on peut mener une autre analyse qui ne s'appuie pas sur la volonté de gagner du pouvoir dans un groupe mais plutôt sur celle de satisfaire des fins personnelles. L'intérêt de l'activité Inter Lang pour les individus qui y participent peut être mesuré à l'aune des fins personnelles qu'elle permet de satisfaire. Plus l'intérêt de l'activité Inter Lang sera élevé pour les individus, plus ils s'y impliqueront. Mais détaillons un tant soit peu ce propos général :

-ce que rapporte une activité

L'intérêt (I) que l'on porte a une activité dépend de combien elle nous permet de réaliser une fin (UF : Utilité par rapport à la fin F), ceci rapporté à la place de cette fin dans notre système de fins (VF : Valeur de la fin).

Soit pour l'activité x : Ix = UxF.VF

Par exemple : participer à l'activité Inter Lang (ig) permet à tous les membres d'apprendre à travailler en groupe (fin : TG). C'est une activité très utile par rapport à cette fin (mettons 9 sur une échelle de 10). Par contre, la plupart des membres ne considèrent pas l'apprentissage du travail en groupe comme primordial dans leur système de fins (mettons 3 sur une échelle de 10).

On a alors pour l'exemple d'Inter Lang : Iig = UigTG. VTG = 9.3 = 27

Avec ceci, cependant, qu'une même activité peut servir plusieurs fins : Inter Lang permet certes d'apprendre à travailler en groupe, mais c'est aussi le moyen de développer des compétences en matière de nouvelles technologies (fin : NT).

On a alors : Iig = UigTG.VTG + UigNT.VNT

Ce qui, de manière générale, nous donne pour n fins :

Ix = UxF1.VF1 + UxF2.VF2 + …. + UxFn.VFn

-ce que coûte une activité

Par ailleurs, il faut ramener l'intérêt d'une activité à ce qu'elle coûte pour celui qui s'y adonne. Par exemple, Inter Lang permet certes d'accomplir des fins personnelles telles que l'apprentissage du travail en groupe et des nouvelles technologies, mais c'est aussi une contrainte dans le sens où il faut y consacrer du temps (T), de l'énergie (E), voire dans certains cas de l'argent (S). On peut additionner tous ces coûts pour les regrouper dans une

même entité : les moyens (M) qu'il faut consacrer à l'activité.

$$Mx = \text{temps} + \text{sous} + \text{énergie} = Tx + Sx + Ex$$

-bilan d'une activité

L'attrait (A) d'une activité se mesure ainsi en divisant l'intérêt (I) qu'elle présente par les moyens (M) qu'elle nous demande de mettre en œuvre :

$$Ax = Ix/Mx$$

L'attrait de l'activité est ainsi les fins qu'elle nous permet d'accomplir divisé par les moyens qu'elle nous demande de mettre en œuvre.

-un panier d'activités

Chaque individu ne se limite cependant pas à une seule activité mais en mène au contraire plusieurs de front. Ainsi, un étudiant de l'ÉCOLE suit des cours, travaille chez lui le soir, participe à une ou plusieurs associations, fait du sport, sort la nuit… Chacun possède ainsi son propre panier d'activités.

Il lui faut donc calculer l'attrait de chacune de ces activités selon la méthode indiquée ci-dessus : les fins personnelles que permettent d'assouvir chacune des activités ramenées aux moyens que cela lui demande de mettre en œuvre. Le calcul Ax = Ix / Mx est simplement répété pour chacun des activités.

Une fois ce calcul fait, chacun peut ainsi établir un attrait moyen propre à son panier d'activité (attrait du panier : Ap) : il lui suffit de diviser la somme de l'attrait de chaque activité qu'il mène par le nombre d'activités. Ainsi, pour m activités dans le panier :

$$Ap = (A1+A2+\ldots+Am) / m$$

$$\text{Ou encore : } Ap = (I1/M1 + I2/M2 + ... + Im/Mm) / m$$

Ou encore si l'on veut tout développer :

$$Ap = [(U1F1.VF1 + U1F2.VF2 + \ldots. + U1Fn.VFn) / (T1 + S1 + E1)$$

+(U2F1.VF1 + U2F2.VF2 + …. + U2Fn.VFn) / (T2 + S2 + E2)

+...

+(UmF1.VF1 + UmF2.VF2 + …. + UmFn.VFn) / (Tm + Sm + Em)]

/ m

Comme chaque individu cherche à optimiser l'attrait de son panier d'activité, il a intérêt à éliminer toute activité dont l'attrait est inférieur à celui du panier. Ce qui est peut être le cas d'Inter Lang : si cette activité est moins attrayante que la moyenne du panier d'un membre, il est normal que celui-ci tende à ne pas trop s'en occuper[12].

-le risque

Notons qu'en suivant cette logique, on aboutit à un résultat évident : les individus ont intérêt à ne conserver dans leur panier que l'activité ayant le plus fort attrait. L'optimisation du panier tendrait donc à sa réduction à l'activité la plus attrayante. Et, de fait, certains individus ont la particularité de ne se consacrer pleinement qu'à une seule activité : travailler en cours par exemple. D'autres, au contraire, préfèrent s'éparpiller. Comment expliquer cette aporie ?

On peut ici introduire la notion de risque : l'attrait d'un panier est d'autant plus variable dans le temps qu'il ne repose que sur une activité. Les hauts et les bas de cette activité font alors varier très fortement l'attrait du panier. Au contraire, si le panier comporte de multiples activités indépendantes les unes des autres, alors il sera dit peu risqué : les variations journalières dans chacune des activités n'étant pas corrélées, l'attrait du panier reste globalement stable. Ainsi, si tout le panier d'activités d'un élève repose sur « travailler en cours », l'attrait de ce panier –certes très élevé si l'élève est très bon- est à la merci d'une mauvaise note. Il est plus instable qu'un panier diversifié, comprenant plusieurs activités attrayantes et décorrélées entre elles : « travailler en cours », « faire du sport », « participer à la vie associative »…

Chaque individu, dans la composition de son panier d'activité, arbitre ainsi entre l'optimisation du panier et la prise de risque.

[12] A partir de données chiffrées recueillies par questionnaire (donner dix valeurs et leur attribuer un nombre de points sur une échelle de 1 à 10,…), un traitement Excell permettrait de calculer le panier d'activité d'un individu, de le comparer à d'autres, et de comprendre pourquoi telle activité est abandonnée.

-avantages liés à la combinaison des activités

Une série de problèmes apparaît lorsque l'on veut combiner les activités entre elles pour composer un panier.

De la même manière qu'une activité peut servir plusieurs fins du système de fins (Inter Lang permet d'apprendre à travailler en groupe et à manier des nouvelles technologies), un même moyen peut servir à plusieurs activités. Ainsi le temps et l'énergie consacré à l'activité « s'impliquer dans la JE » servent aussi à l'activité « faire des fêtes » puisque la JE organise souvent des fêtes. Un panier comprenant ces deux activités (« s'impliquer dans la JE » et « faire des fêtes ») présentera donc des économies combinatoires intéressantes : les mêmes moyens en temps et énergie permettent d'effectuer toutes les activités et d'atteindre toutes les fins pour lesquelles elles sont menées..

Un des reproches faits à Inter Lang est justement de ne donner lieu à aucune économie combinatoire : il faut consacrer des moyens propres à cette activité, qui ne peuvent être réutilisés dans aucune autre. A intérêt égal de l'activité Inter Lang et de l'activité JE, Aurore affirme ainsi préférer s'impliquer à la JE car cela lui permet de « faire plus de choses pour moins d'efforts ».

Les calculs micro-sociologiques[13] que l'on vient de présenter reposent sur une logique bien différente de la socionomie esquissée à partir de la métaphore du jeu de carte. Les deux sont d'influence économique et posent la question de l'implication dans une activité. Mais alors que les calculs micro-sociologiques font dériver l'implication de l'attrait de l'activité (fins accomplies / moyens mis en œuvre) par rapport à l'attrait moyen du panier d'activité ; la socionomie rapporte l'implication aux chances d'obtenir du pouvoir dans le groupe. L'un fait reposer la motivation sur l'action individuelle (sur l'achèvement de fins personnelles), l'autre la fait reposer sur la vie sociale (la possibilité d'épancher un penchant partagé pour une pouvoir à départager).

[13] Notons que ces calculs présentent une limite majeure. Le portefeuille d'activité est en effet un calcul fait sur l'attrait de chaque activité à un instant donné. La temporalité propre à chaque activité n'est pas prise en compte. Peut être que l'attrait d'une activité dépend aussi des investissements passé que l'on y a consacré et des rendements futurs que l'on peut en espérer. Ainsi une activité entamée il y longtemps et dans laquelle on espère progresser rapidement du fait des efforts passés ne sera sans doute pas égale à une activité ayant un attrait équivalent mais que l'on vient de débuter.
De même, il a été montré que souvent les fins ne sont pas données ex ante mais sont découvert au cours de l'activité (Crozier, 1993). Cette hypothèse de fins découlant de l'activité ruine le calcul d'attrait (qui suppose un intérêt de l'activité, et donc une connaissance préalable des fins qu'elle permet d'atteindre.).

Ces deux modèles peuvent cependant se révéler complémentaires. Les calculs micro-sociologiques se révèlent en effet pertinents pour comprendre l'implication dans des activités ne demandant qu'une faible identification et dont on peut se retirer facilement. Au contraire la socionomie traite de l'implication dans des groupes sur une plus longue durée. En effet, lorsque l'on reste longtemps dans un même groupe, la plupart des fins que l'on envisage restent dans les limites de ce qui est possible au sein du groupe. L'analyse en termes de panier d'activités se réduit donc et laisse sa place aux jeux de pouvoirs. Ainsi le recadrage posé par la constitution d'une association fait sans doute plus intervenir une analyse de socionomie que des calculs de micro-sociologie. Voyons à présent comment cette proposition d'association élaborée par Hervé et Alexandre va être accueillie par le groupe.

Refus, marasme et attentisme

C'est dans une salle de classe qu'a lieu la réunion suivante. Alexandre a averti qu'il ne pourrait pas venir et, comme JB arrive en retard, le groupe de travail ne compte que quatre membres présents. Quand Hervé aborde le sujet de l'association et des statuts qui viennent d'être rédigés, JC coupe le silence gêné du groupe en glissant : « c'est du long terme… peut être pas pour tout de suite ». Il semble que l'épisode du partenariat avec lagrandeecole.fr se reproduise. Laurent renchérit la négation polie de JC en précisant qu'il n'a pas eu beaucoup de retours sur les mails qu'il a envoyé. Il se dit moyennement intéressé par un projet qui marche peu. Il précise par contre qu'il ne reste plus qu'un mois et demi avant la soutenance et qu'il faut absolument que « le groupe se réveille » pour atteindre les objectifs fixés en début d'année. Il regarde un peu froidement JC qui n'a toujours pas trouvé (cherché ?) de partenaires. En plus de ne pas être au complet, le groupe semble ainsi un peu crispé.

La réunion s'apprête à être levée quand JB fait une entrée fracassante dans la salle. Il vient de terminer le référencement du site. La réunion est donc prolongée pour quelques minutes supplémentaires : JC est pressé et ne pourra pas rester trop longtemps. Après une rapide discussion, il s'avère qu'en fait le travail de JB n'est pas aussi important que l'annonce qu'il vient d'en faire. La plupart des moteurs de recherche sur lesquels il a inscrit le site avaient déjà été visités par Clément. JC finit par quitter la salle. Aurore –la seule présente qui ne se soit pas prononcée contre l'association- doit aussi y aller, bientôt suivie par Laurent. Il ne reste donc plus qu'Hervé et JB. Ils tentent de discuter un peu mais finissent par s'accrocher : JB reproche à Hervé de toujours dire qu'il ne fait rien. Celui-ci ne lui répond pas. Il ne juge pas opportun de lui poser pas la question de l'association. Apparemment la vie

du groupe se détériore de plus en plus. Il risque même d'y avoir une division entre ceux qui veulent continuer au sein d'une association et ceux qui veulent se limiter à l'exercice scolaire –ayant alors tout intérêt à se laisser porter par le mouvement général.

On retrouve ainsi les résultats psychosociologiques établis par Lemaine en 1962 après plusieurs expériences sur des colonies de vacances. Il avait en effet montré comment les groupes défavorisés et qui ne parviennent pas à bien mener leur activité présentent plusieurs caractéristiques communes. A savoir que l'ambiance du groupe se dégrade et que des conflits internes se développent ; que les participants deviennent inquiets et critiquent la tâche à accomplir au lieu d'y adhérer pleinement ; que la division du travail se brouille ; et enfin que l'opacité du groupe augmente : les membres ne tiennent pas à présenter à l'extérieur ce qui se passe à l'intérieur du groupe. Les trois premiers résultats se retrouvent dans les paragraphes qui précèdent : effectivement l'ambiance se dégrade ; la réflexion de Laurent révèle l'inquiétude quant à l'accomplissement de la tâche et à la note finale ; enfin l'attentisme et l'inaction brouille la division du travail. Voyons à présent en quoi l'opacité du groupe augmente.

Le 28 mars, le groupe doit rencontrer son professeur pilote pour une dernière réunion avant la soutenance. Cette réunion est symptomatique du manque d'unité du groupe de travail. Tout d'abord parce que JC oublie de venir. Ensuite parce que la professeur pilote est scandalisée d'avoir été accostée nonchalamment par un JB lui annonçant distraitement qu'il ne pourrait pas venir. Enfin parce qu'Aurore arrive en retard. La présentation, comme la réunion qui l'avait précédée, débute ainsi avec un groupe incomplet. Et même cette partie du groupe n'est pas totalement unie : Alexandre et Laurent essaient de ne pas perdre la face en insistant sur les quelques réalisations faites par le groupe. Hervé a au contraire du mal à cacher qu'il est déçu. Mais il finit à se ranger à la majorité et mime une présentation positive du groupe. La professeur pilote n'est cependant pas dupe et critique un peu le projet. Puis elle donne quelques conseils pour se réorienter : pourquoi ne pas faire simplement de la publicité sur Nice ? Le groupe, tous sourires dehors, se montre enthousiaste. Il est uni l'espace de quelques secondes. Mais sitôt la réunion terminée et la porte refermée, chacun repart dans sa direction.

On retrouve ainsi la quatrième caractéristique mise à jour par Lemaine : l'opacité. Le groupe ne tient pas à présenter les conflits internes ou les véritables dysfonctionnement à son évaluateur. Il préfère au contraire les dissimuler au maximum.

On pourrait rajouter à ces quatre caractéristiques une cinquième : le repli sur soi dans les groupes en échec. L'individualisme semble en effet être symptomatique des groupes

maladifs (Marty, 2002). A la belle unité du groupe de travail alors qu'il était en période d'effervescence, vient se substituer un individualisme propre à la phase de déliquescence.

Mais au-delà de ces phénomènes psychosociologiques d'ordre général, on peut étudier le démembrement du groupe de travail en s'intéressant à ses modes de communication.

On peut en effet reprendre l'idée d'une infra-langue (cf *supra* : « Les vacances, JB rencontre Clément » ; ou encore dans l'index en fin de texte) et la développer grâce aux apports théoriques de l'école de Palo Alto[14]. Rappelons en effet que l'on avait proposé d'encadrer la langue parlée en amont par une supra-langue (le sens, les idées générales) et en aval par une infra-langue (la gestuelle, les mimiques). Si de plus amples développements restent à faire quant à la structure de la supra-langue, les apports de l'école Palo Alto permettent de préciser la notion d'infra-langue. Nous allons donc les présenter en montrant en quoi il éclairent la crise que traverse Inter Lang.

De manière générale, Watzlawick (1978) désigne par le terme « infra communication » tout les signes imperceptibles qui accompagnent les messages verbaux. Il relate ainsi l'anecdote d'Hans le malin, un cheval qui avait prétendument appris à compter. Plusieurs expérimentateurs lui posaient en effet des problèmes d'arithmétique et il indiquait, en frappant le sol du sabot, la bonne réponse. Après plusieurs années de mystère, il a finalement été découvert que ledit cheval ne savait pas compter. S'il pouvait par contre toujours donner la bonne réponse aux questions de l'expérimentateur, c'était parce qu'il était capable de déceler chez ce dernier les signes imperceptibles qui signifiaient pour lui qu'il valait mieux qu'il arrête de frapper du sabot. Au moment où le nombre fatidique de coups de sabot était passé, l'expérimentateur avait un léger mouvement inconscient qui trahissait son effarement devant le miraculeux cheval trouvant toujours la bonne réponse. Et le miraculeux cheval cessait aussitôt de frapper en se disant qu'il aurait peut être droit à une carotte. Ainsi ce tour de force reposait sur une capacité à communiquer plutôt qu'à compter : une communication imperceptible mais aux effets bien réels. L'infra-langue ou l'infra-communication prévalant dans Inter Lang fait appel aux mêmes signes discrets. Par exemple, au moment où JC énonce « c'est du long terme », il a un léger froncement de sourcil, une petite saccade nerveuse et un subtil mouvement de recul qui sont autant de signes dévoilant l'opposition. Peut être qu'un écarquillement des paupières et un regard rêveur se levant vers le haut et la gauche l'espace une fraction de seconde auraient conféré un tout autre sens à son propos.

[14] Si l'on ne veut pas rentrer dans le détail des références qui vont suivre, on trouevra une vue globale de l'école Palo Alto dans l'ouvrage de synthèse d'Yves Winkin (1981)

Au-delà de ces signes à peine perceptibles, Sapir (1967) à formulé de nombreuses réflexions sur les intonations et accents qui eux aussi en disent long sur la manière dont il faut prendre les énoncés. Que l'on se figure, par exemple, le même « c'est du long terme » prononcé de manière polie et soucieuse de ne pas froisser ; sur un ton ferme et décidé ; ou encore avec des trémolos dans la voix. Le sens n'est pas le même dans chaque cas de figure : « écoutes, peut être pas tout de suite, il faut qu'on en rediscute » ; « non ! » et enfin « s'il te plaît, aies pitié, ne nous oblige pas à le faire tout de suite… ». Et pour dépasser le cadre de cet énoncé, il est évident que les intonations ont énormément évolué au sein du groupe depuis le début de l'année. On a vu comment la voix grave et posée de JB avait fait des émules et s'était répandue par contagion. On peut rajouter qu'aux exclamations enthousiastes et prometteuses des premières réunions se substituent maintenant des points de suspensions évasifs ou critiques. Les voix et regards qui promettaient des amitiés sont maintenant plus piquants.

Mais laissons là les intonations et accents pour s'intéresser à une autre dimension de l'infra-langue : le rapport à l'espace et au temps. E.T. Hall a montré dans ses études de proxémique (1978) comment la distance entre deux personnes étaient révélatrice de la relation qu'ils entretenaient. Sans rentrer dans le détail des quatre « bulles » qu'il définit, on peut simplement remarquer que, lors de la réunion avec la professeur pilote, la distance spatiale entre les différents membres du groupe est moins importante que celle avec la professeur pilote. Comme le souligne E.T. Hall, la distance spatiale traduit la distance sociale. De même, pourrait-on continuer, elle est révélatrice de l'état des relations entre les deux personnes : il semblerait que les cercles des réunions se soient un peu élargis : sauf quelques amitiés renforcées, les différents membres ont tendance à s'écarter les uns des autres. Ce ne sont pas véritablement des « proches ». De fait, ils est de plus en plus rare qu'ils se frôlent.

Le deuxième pan des études de Hall (1984) concerne l'impact du temps dans les communications. Ainsi les retards dans les réunions d'Inter Lang parlent d'eux même. Ils indiquent la faible importance accordée à cet événement de la vie du groupe et au groupe lui-même. De même, la synchronisation plus ou moins rapide des individus entre eux (clignement des yeux, rythme des pas ou de la respiration, prises de parole successives dans les discussions,…) est révélatrice du degré d'organisation du groupe. Au moment où l'on travaille de concert, la synchronisation se fait facilement et les processus de contagion courent vite. Au contraire, alors que le groupe est désorganisé, ces mêmes processus ne fonctionnent plus et le groupe paraît chaotique. Ainsi la réunion avec la professeur pilote est marquée par la difficulté à trouver un rythme de conversation (silences, ou prise de paroles en même temps),

et par la différence entre les postures de chacun (le groupe ne s'harmonise par autour de la posture d'un ou de deux individus centraux).

Enfin, après les signes imperceptibles, les intonations, les rapports spatiaux et temporels, l'infra-langue peut trouver un dernier élément dans les études de l'école de Palo Alto. Il s'agit des mimiques et de l'étude de la gestuelle à laquelle s'est essayé Birdwhistell (Winkin, 1981). Celui-ci s'est en effet efforcé de bâtir une « kinésique » à partir de concepts empruntés à la linguistique : les unités de base du langage gestuel seraient les « kinèmes » et ceux-ci s'enchâsseraient selon des règles particulières pour donner lieu à une grammaire gestuelle. Il est difficile de dire si la langue des gestes d'Inter Lang a beaucoup évolué entre le début du projet et son état actuel. Peut être la nervosité est-elle plus grande à présent : de petits gestes saccadés et impatients ponctuent les réunions. Ce qui est certain, c'est que des gestes ont été imités et repris d'un membre à un autre : la contagion a aussi sévit en ce domaine. La langue gestuelle, loin d'être donnée dès le départ, est co-construite par l'ensemble du groupe selon des processus d'imitation.

Ainsi l'infra-langue, dans les différentes dimensions que l'on vient d'esquisser, constitue-t-elle un outil de communication à part entière. C'est un ensemble de signes qui ne sont pas forcément conscients mais qui semblent obéir aux même règles sémiologiques que celles de la langue. A savoir que ces signes sont de nature conventionnelle et apprise : au fil du temps, le groupe s'entend sur une infra-langue commune.

Cette harmonisation autour d'un certain nombre de signes se fait par contagion : les signes se diffusent par le jeu des imitations avant de gagner l'ensemble du groupe. Ainsi telle intonation est-elle introduite par un individu avant de se répandre peu à peu pour constituer un élément central de l'infra-langue du groupe de travail.

La signification (le signifié) accordée à ces différents signes (les signifiants) fait l'objet de négociations : un peu comme les images mentales que l'on associe à certains mots évoluent pour s'ajuster avec celle de ses interlocuteurs, le sens d'un signe fluctue avant d'être arrêté par le groupe. Par exemple, la façon qu'a Hervé de relever nerveusement sa main et sa tête alors que quelqu'un d'autre parle est pris pour un geste d'agacement par les membre du groupe de travail au début de l'année. Il s'avère qu'en fait il signifie le contraire : les autres membres découvrent peu à peu que ce mouvement est à associer à un vif intérêt pour le sujet – pour faciliter l'interprétation positive du signe Hervé le complète d'ailleurs par un doigt pointé vers le haut signifiant clairement pour les six élèves : « envie d'une prise de parole ». Ainsi les signes des uns doivent s'ajuster à la compréhension des autres. Et une fois l'accord

fait, le signe peut être repris par tous les membres pour faire partie intégrante du vocabulaire infra-linguistique du groupe.

Si l'on veut reprendre la métaphore organique, on se rend compte que l'infra-langue peut être comparée à la communication hormonale entre les différents membres de l'organisation vivante. De fait, une circulation rapide et fluide des flux de signes au sein du groupe est révélatrice d'une bonne santé. Les différents membres sont en harmonie si les positions, les intonations, les gestes s'ajustent bien les uns les autres ; si les œillades de l'un vers l'autre se multiplient et si tous émettent leurs messages à l'unisson. Au contraire, le groupe maladif de fin d'année est marqué par une carence de cette communication implicite, par l'émission désordonnée de signes négatifs ne se répondant pas les uns aux autres.

Reste enfin à évoquer une dernière dimension de l'infra-langue : la communication par les signes olfactifs. Celle-ci a été plus faiblement explorée par les auteurs du Collège invisible de Palo Alto. De fait, les odeurs significatives sont difficiles à décrire car elles n'ont justement « pas d'odeur » : on ne les perçoit que par les conséquences qu'elles déclenchent dans notre organisme.

Les odeurs ont certainement un rôle prépondérant dans les soirées de l'école du fait de leur caractère sexuel évident (elles « émoustillent »). Mais là n'est pas l'objet de notre propos puisqu'il s'agit plutôt de voir où se retrouve la communication olfactive dans le groupe de travail d'Inter Lang. C'est ainsi dans les jeux de pouvoir que l'on retrouve des signes olfactifs qui ne trompent pas : il flotte parfois dans le groupe –comme avant le rendez-vous avec la professeur pilote- un parfum de peur tout à fait caractéristique. La peur se lit dans les regards égarés qui n'osent pas se fixer. Mais aussi par ces senteurs spéciales qui peuvent avoir deux effets : soit elles communiquent ladite peur, soit au contraire elles poussent à attaquer la proie terrorisée.

En complément de la peur, on trouve ainsi des signes olfactifs cherchant à intimider : dans leur discussion houleuse en tête à tête, Hervé et JB ont l'occasion d'expérimenter ces fragrances subtiles qui provoquent une tension intérieure, un imperceptible mouvement de tête vers l'avant, et qui excitent légèrement les muscles permettant de retrousser les babines (sans pour autant forcément déclencher ce réflexe ancestral).

Evidemment, ces signes sont d'autant plus perceptibles que les corps sont rapprochés et dans un espace clôt : une cage d'ascenseur, un tête à tête dans une salle de classe, sont bien plus propices à ces expériences qu'un débat en plein air.

A la différence des autres formes de l'infra-langue (gestes, intonations, espace…), les odeurs semblent parler d'elle-même : leur signification n'est pas conventionnelle mais, pour

ainsi dire, naturelle. Le sens d'une odeur n'est pas donné par un dictionnaire qu'il resterait à écrire mais directement par les réactions de l'organisme qui les reçoit. Signifiant et signifiés sont ici indissociables. Et, de fait, ce sont les analyses éthologiques de K. Lorenz (année) plutôt que celles de Palo Alto qui en donnent l'aperçu le plus détaillé. La communication par les odeurs relève plus des restes animaux qui subsistent en nous que d'une langue patiemment co-construite.

Dans ces conditions, peut être serait-il judicieux d'aborder les odeurs dans une toute autre perspective que celle des théories de la communication. Au début du siècle, H. Poincarré (2000) appelait à grands cris des mathématiques qui ne soient pas fondées exclusivement sur le sens de la vue comme l'est notre géométrie. Peut être serait-il possible d'élaborer une « olfométrie » à partir d'objets oflactifs ayant leur propres propriétés (limites graduelles, diffusion selon le contexte, mélanges…). Un tel outil permettrait alors peut être de mesurer l'espace olfactif d'Inter Lang et d'indiquer précisément l'évolution de ses composantes au fil du projet…

Mais ceci n'est pas à l'ordre du jour car déjà le groupe rebondit. Un coup de sang de l'organisation vivante la fait se relever d'un seul coup.

Et si on travaillait ensemble ? La refonte du site

Après la réunion bilan avec la professeur pilote, les six individus ne se rencontrent plus de manière régulière. Peut-être même auraient-ils tendance à s'éviter dans les couloirs de l'école. Se sentant sans doute un peu fautif, Hervé tente de redresser la situation et lancer Inter Lang sur de nouvelles bases. Puisqu'un travail individuel en pôles ne fonctionne pas, pourquoi ne pas essayer de travailler tous ensemble ? Ce n'est pas la technique la plus efficace, mais peut être cela permettrait-il de reconstituer le groupe. Après avoir obtenu l'aval de JB et JC lors de rencontres fortuites hors de l'école, il envoie donc un mail sur la liste commune.

Quelques jours plus tard, au début du mois d'avril, le groupe se réunit à nouveau au sein de la JE. Il est au complet, pour une fois, mais le silence pesant laisse transparaître le sentiment de crise. Chacun à peut être le sentiment que c'est la dernière chance pour sauver le projet entreprendre. L'ambiance est au « que doit-on faire ? » généralisé. Celui-ci n'est pas dit ouvertement mais se lit sur tous les visages.

Hervé expose donc son projet. Il commence par dresser le bilan de la structure en pôles de travail. Il divise ainsi le groupe en deux : « les gens responsables » d'une part –et il regarde alors Laurent qui a fait le mailing le plus sérieux ; « les gens non responsables » d'autre part –sous-groupe dans lequel il s'inclue. JC intervient pour dire qu'effectivement le problème est que sa motivation décroît de jour en jour. Hervé lui coupe la parole pour rappeler que le bilan n'est pas individuel mais de groupe. Puis il continue en proposant, « puisque celle-là ne marche pas », une autre forme de travail : il suggère que le groupe se réunisse régulièrement pour travailler de concert dans une salle informatique.

Le groupe, qui avait déjà lu la proposition sur le mail, l'accueille avec intérêt. JB pense qu'effectivement ceci sera plus facile « pour se motiver » et que l'on pourrait ainsi tous travailler à faire la deuxième version du site internet. Alexandre n'y voit pas d'inconvénients. Seul Laurent se montre un peu réticent –après tout, il a déjà fait sa partie du travail, pourquoi y rajouter en plus l'effort collectif ? Mais le groupe penche dans cette direction et Laurent se sent obligé de le suivre.

L'idée du travail collectif est acceptée. Reste à la mettre en application. Il est décidé de se retrouver rapidement. Les calendriers jaillissent des poches et jaquettes, un débat commence. Débat qui s'éternise : demain c'est trop tôt dans la semaine, après-demain quelqu'un a un cours, le jour suivant cela fait quand même tard dans la journée. Et puis il y a ce dossier à rendre… Apparemment Inter Lang est sorti des habitudes et horaires de chacun. Après plusieurs tergiversations, le groupe arrive toutefois à s'entendre pour un rendez-vous en salle informatique la semaine suivante.

Sur quels mécanismes reposent cette réunion de crise ? Il a déjà été souligné qu'une des fonctions du pouvoir était de représenter l'organisation à l'extérieur de celle-ci (Crozier, 1993). En parlant au nom du groupe, la personne de tête se fait en quelque sorte le porte-parole, voire même la « voix » de celui-ci.

Il semble qu'ici un autre type de voix soit en jeu. La façon qu'a Hervé d'imposer son bilan de la situation avant de présenter une solution ressemble fortement au langage intérieur que décrit Vygotsky (1985). Comme l'être humain en difficulté à tendance à se parler en son fort intérieur pour résoudre ses problèmes, les organisations vivantes auraient comme une voix intérieure. Et ce monopole de la parole au sein du groupe en période de crise serait un enjeu de pouvoir tout autant que la parole de représentation auprès d'autres groupes.

Notons que la « voix intérieure » du groupe peut intervenir dans d'autres situations que celles de crise. Ainsi le secrétaire qui arrête le compte rendu d'une réunion a, on l'a vu, un rôle non négligeable. C'est lui qui « enregistre » ce qui se dit au cours de la réunion. Et ce

de manière plus ou moins fidèle puisqu'il a le pouvoir de « reformuler » les affirmations pour les synthétiser. De même, le président de réunion qui distribue la parole se rapproche plus ou moins de cette fonction de voix intérieure. Quoiqu'il faudrait alors distinguer les périodes de fonctionnement normal du groupe où le président joue le rôle de chef d'orchestre en distribuant équitablement les temps de parole entre tous les membres ; et les période de crise du groupe où la parole ne serait plus répartie mais au contraire monopolisée par le pouvoir. Avec la crise on passerait de la démocratie à l'autoritarisme, de la polyphonie au monologue intérieur. Dans tous les cas, il apparaît que maîtrise de la voix interne du groupe, tout autant que celle de la voix externe, est un enjeu de pouvoir.

Mais revenons en aux faits. Comment s'organise la réunion si laborieusement programmée ? Mal. Du moins pour la première et celle qui lui fait suite la semaine suivante. Les deux réunions se déroulent en effet sur le même modèle. Le rendez-vous est fixé à 17h, après les cours de langues. Le groupe s'est fixé de travailler deux ou trois heures sur le site. En fait de 17h, la multiplication des retards fait commencer les manœuvres aux alentours de 18h. Peu après, plusieurs quittent la salle prématurément pour des obligations personnelles. Enfin le groupe n'est jamais au complet. Soit qu'un membre ne puisse venir. Soit que les ordinateurs libres de la salle ne permettent pas de travailler côte à côte –ce qui facilite les dérapages vers du mailing personnel et la dislocation du groupe de travail. Pour avoir une vue d'ensemble, disons qu'un petit groupe s'affaire au site dans un coin, d'autres font du mailing pour Inter Lang, d'autres discutent, d'autres font du mail personnel et vont chercher à manger en dehors de l'école. Les réunions de travail collectif pour préparer la deuxième version ne sont donc pas marquées du sceau de l'efficacité. Et elles ne produisent pas véritablement l'effet de cohésion escompté. Tant bien que mal, une deuxième version du site prend cependant forme.

La troisième et dernière réunion de préparation du site prend une toute autre allure. C'est Hervé qui ce coup-ci arrive très en retard. Mais les autres membres sont déjà alignés par paires en face de trois ordinateurs et travaillent à terminer la nouvelle version d'Inter Lang. Le travail s'effectue à la chaîne : le premier ordinateur peaufine l'architecture du site en français et envoi les pages achevées aux deuxième et troisième ordinateurs qui effectuent respectivement les versions anglaise et espagnole. Comment expliquer ce travail exceptionnellement efficace qui permet en quelques heures à peine d'achever la deuxième version ? Peut être est-ce la volonté « d'en finir » comme le murmure JB. Ou encore la pression de la soutenance qui se rapproche à grand pas, d'un air menaçant. Ou peut être enfin est-ce simplement lié à la disposition de la salle : pour une fois le groupe a trouvé trois

ordinateurs côte à côte et travaille par binômes. Cette nouvelle configuration ne laisse pas à chacun le loisir de s'éparpiller. Toujours est-il que la deuxième version est rapidement achevée. La disquette contenant les fichiers est remise à Hervé qui doit l'envoyer à Clément : il revient au webmaster d'Inter Lang d'ajuster les fichiers pour la mise en ligne.

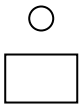
Le groupe semble avoir retrouvé sa santé en l'espace de quelques heures. Alors qu'il avait été maladif durant les semaines précédentes, l'exercice collectif devant les ordinateurs a fait retrouver les sourires. Plusieurs plaisanteries ont fusé et quelques membres se sont même retrouvés sur le chat d'Inter Lang pour badiner pendant la pause. Comment expliquer ce retournement ? Il semblerait que, comme pour les organismes, l'action permette aux organisations vivantes de retrouver leur santé, leur bonne forme. En effet, au cours d'une action collective, les interactions individuelles se multiplient et chacun est obligé de mieux s'ajuster aux autres. Soit le groupe ne survit pas à l'effort et se démembre complètement : c'est le cas des crises internes (la dernière réunion avec le professeur pilote s'en étant rapproché). Soit au contraire chacun parvient à s'adapter, trouve bien sa place et ses fonctions par rapport aux autres, et le groupe sort alors renforcé de l'épreuve : c'est le cas pour cette dernière réunion de préparation du site. Ainsi c'est par l'action que le groupe recouvre sa santé sociale. Les activités, de quelque nature qu'elles soient, renforcent l'organisation vivante.

Les schémas qui suivent montrent différents configurations du groupe au cours des réunions. La répartition spatiale des individus informe sur leur place respective dans le groupe (rangement humain) mais aussi sur la cohésion du groupe en lui-même et la dynamique de la réunion.

Le dernier schéma représente la réunion que l'on vient de décrire. Il permet de visualiser l'ambiance de travail et la santé du groupe en découlant.

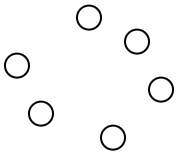
Différentes formes de réunion au fil du projet

Légende :

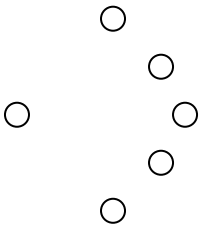


-Individu

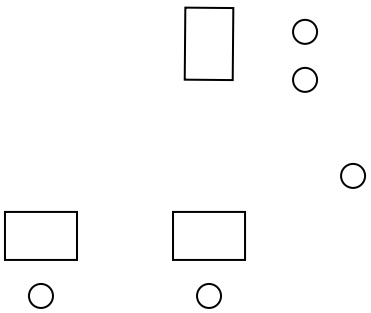
-ordinateur



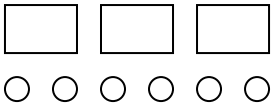
1/ première réunion à la JE pour présenter le projet
Réunion en cercle, coopérative, créative, improvisée, sans ordre apparent.



2/ réunion de travail dans une salle de classe en février
Hervé présente les missions à se répartir. Réunion en demi-cercle, programmée et avec ordre apparent.



3/ réunion de travail en salle informatique pour refaire le site
Réunion désorganisée, absences, manque de coordination.



4/ dernière réunion de travail pour faire le site
Le groupe travaille à la chaîne, il est bien rangé et productif.

La mort du groupe

Le sursaut du groupe Inter Lang pour terminer la seconde version du site ne dure pas. Tout d'abord parce qu'Hervé, à qui on avait confié la disquette contenant les modifications, ne les transmet pas à Clément. Celui-ci ne peut donc pas mettre en ligne la deuxième version du site. Hervé est rentré dans la dynamique négative de l'attentisme et ne se soucie plus de faire avancer le site. Il faut attendre deux semaines avant que, poussé par Laurent, il ne s'en occupe à nouveau.

De son côté, Alexandre ne se manifeste pas pour l'association. D'entreprise, il n'est bien sûr plus question. Seul subsiste le cadre scolaire. Et c'est peut être pour cela qu'Hervé fait preuve d'une mauvaise volonté notoire : il affirme ne pas se soucier de l'évaluation scolaire.

Seul Laurent, finalement, continue à s'impliquer dans la vie du site. Est-ce du fait de la pression scolaire à laquelle il est plus sensible ? Ou est-ce parce qu'il peut enfin occuper dans le projet la place qu'il souhaitait ? Toujours est-il que c'est lui qui contacte Clément pour savoir s'il a reçu les informations pour la deuxième version. Et c'est ensuite lui qui relance Hervé au sujet de la disquette.

Ces évolutions dans le groupe de travail sont très nettement visibles sur la mémoire collective que représente la boîte à lettres interlang@caramail.com. Depuis le début de l'année, tous les messages adressés à l'ensemble du groupe sont en effet postés, en copie, dans cette boîte à lettres. Les 110 messages de la boîte donnent ainsi de précieuses indications sur la vie du groupe. Ils permettent de repérer les périodes les plus actives, celles au cours desquelles les échanges s'intensifient (c.f. le cycle de vie d'Inter Lang en annexe). Cette période d'avril est au contraire marquée par l'arrêt progressif des mails enregistrés sur la boîte. Ce sont d'abord les mails de plaisanterie qui disparaissent. Puis la boîte ne reçoit même plus de mails de travail : le groupe se tait complètement. Hervé, qui était le plus prolixe, réduit considérablement ses envois. Alexandre, qui se montrait assez bavard est devenu complètement muet. Seul Laurent suit la pente inverse et intervient de plus en plus souvent.

Voici par exemple le mail qu'il envoie au groupe pour rappeler à Hervé d'envoyer la disquette de la deuxième version à Clément :

Laurent est le seul qui continue véritablement à s'occuper du site. Ici un message de travail où il fait suivre au groupe une réponse de Clément.

De: laurent.bonnevialle@École.com
A: Inter-lang
Date: 07/05/02 08:12 Objet: Inter-lang
Salut à tous,
Voici le mail que j'ai eu de Clément en réponse à mon mail qui lui demandait comment avançait la mise à jour...
Autre info : il faut absolument qu'on se voit lundi 13.05 à 17h (au sixième étage) pour faire le rapport entreprendre qui est à remettre pour le jeudi 16.05...
Merci d'avertir en cas d'empêchement.
Hervé, peux-tu t'occuper des éléments pour Clément ?
Sinon, on bosse ce matin avec JB pour établir un état des lieux du site avant le projet.
Bon WE (bon viaduc) et bon voyage à ceux qui partent (en Corse ?)

Message d'origine :
De: webmestre inter-lang
A: laurent.bonnevialle@École.com
Date: 06/05/02 18:06 Objet: Re: Inter-lang

Salut Laurent,
Les éléments sont mal passés dans le mail. Si tu les as, zip les et mail les moi svp. Si c'est supérieur à 1Mo (limitation hotmail), dis moi, et j'ouvre un yahoo briefcase.
Mais J'ai un pb: je n'ai pas eu vos avis sur l'intégration du forum pour inter-lang. Fais passer le mot svp, parceque, là j'ai l'impression que ça intéresse personne.
Alors je vous attends tous (enfin ceux que ça intérresse) sur le forum avant de faire la moindre modif. Je suis très occupé en ce moment, mais il faut que je refasse le site, alors j'ai besoin de vos avis et patati et patata...
a+ :-)
(si y'a un pb, 3615webmestre_interlang !! lool)

Arrive finalement une ultime réunion du groupe à laquelle personne ne se présente. Tous ne semblent faire plus que le minimum scolaire et personne ne veut véritablement

s'engager. Hervé envoi alors un dernier mail pour se retrouver le 13 mai, soit trois jours avant la remise du dossier de soutenance. Il estime que les trois jours seront amplement suffisant au groupe de six pour rédiger la trentaine de pages du dossier.

Cette réunion où personne n'est venu à marqué le décès du groupe. Tout groupe est en effet producteur de normes. Que l'on considère les normes comme un comportement moyen (Durkheim, 2001) ou un comportement obligatoire (Becker, année), tous les membres du groupe s'ajustent pour respecter certains comportements. Les normes sont ainsi des comportements significatifs qui se répandent dans le groupe selon les voies de contagion. L'un se comporte d'une manière donnée, un autre apprécie et l'imite, et peu à peu c'est l'ensemble du groupe qui est gagné par le comportement. Et celui devient une norme socialement imposée[15]. Or Inter Lang connaissait certaines normes quant à l'attitude scolaire, mais aussi et surtout quant à la présence aux réunions. Implicitement, chacun était tenu de venir aux réunions de travail, voire mieux, de les préparer par avance. Cette réunion finale où personne ne vient marque ainsi une transgression ultime d'une norme qui était essentielle au groupe. La situation est proprement a-normale, elles sort des normes et de la normalité du groupe. On peut ainsi considérer que le nom respect de cette norme marque la mort du groupe de travail.

Inter Lang est né autour d'un projet commun de site internet. Au cours de plusieurs péripéties, le groupe s'est efforcé de tendre vers ce projet. Plusieurs mésententes auraient pu lui être mortelles : le groupe aurait pu éclater dans une crise et chacun serait parti de son côté. Mais tel n'a pas été le cas et Inter Lang a survécu tant bien que mal. Un maux l'a par contre rongé tout au long de son existence : la dépression. Inter Lang a en effet souffert d'une démotivation endémique, avec l'atonie généralisée de tous les membres comme principal symptôme.

Le groupe de travail s'est donc efforcé de remplir mollement les buts qui lui avaient donné naissance. Et dans un dernier souffle, il a accompli un geste minimal pour le site. Avant de s'éteindre totalement. A présent ses membranes se disloquent et les individus qui le composaient sont entièrement libres de s'engager dans d'autres groupes.

Sauf que. Il reste encore la pression scolaire. Si plus aucune activité technique ne soutient la vie du groupe, il reste le cadre scolaire qui l'a vu croître. Et dans quelques semaines Inter Lang va devoir ressusciter le temps d'une notation.

[15] Le concept de schismogenèse de G. Bateson permettait nuancer cette vision simpliste de l'apparition des normes. Les normes pourraient apparaître soit par imitation symétrique tel qu'on le décrit dans le cas de la

Pression scolaire et réanimation forcée du groupe de travail

Des discussions de couloir

Pendant plusieurs jours l'encéphalogramme du groupe reste totalement plat. Les élèves se croisent de temps à autres dans les couloirs mais, ou bien s'évitent, ou bien ne parlent pas d'Inter Lang entre eux. Les cours sont cependant un lieu de rencontre obligé. Et c'est durant un de ceux-ci que quelques membres vont s'entendre pour le dernier rendez-vous afin de préparer le rapport de soutenance.

Les cours de finance de l'ÉCOLE se divisent en cours magistraux donnés dans un amphithéâtre d'une part et en travaux dirigés conduits dans de petites salles de classe d'autre part. Les premiers rassemblent la moitié de la promotion (soit une centaine de personnes), les seconds de petits groupes de TD représentant un huitième de la promotion. Ce sont dans ces derniers, en petits comités, que les élèves ont le plus de chance de se retrouver : le faible nombre les conduit à vite se repérer et les pauses fréquentes entre les cours permettent de badiner à tout sujet.

Aurore, Alexandre et Hervé sont dans le même groupe de TD. Ce matin, Aurore et Hervé se sont glissés dans la salle de classe sans se saluer, chacun prétextant implicitement de discuter avec une autre personne. Alexandre est arrivé un peu en retard et est allé s'asseoir discrètement. A la pause, tous les élèves se sont éparpillés dans les couloirs, qui pour discuter, qui pour aller prendre un café, qui pour écrire quelques e-mails depuis la salle informatique. C'est justement en faisant la queue pour rentrer dans celle-ci qu'Hervé retrouve Alexandre. Etant postés côte à côte, ils peuvent difficilement s'empêcher d'entamer conversation. Alexandre détaille à Hervé le dossier qu'ils ont à rendre en option d'informatique. Il s'agit d'un programme gravé sur CD Rom. Le sien revient à un jeu interactif ou s'enchaînent questions et réponses sur un mode ludique. La conversation absorbant les deux individus, ceux-ci font un pas de côté pour sortir de la file d'attente et continuer à dialoguer adossés à un mur du couloir.

---

contagion ; soit au contraire par opposition complémentaire : l'attitude des uns se développant alors de manière à compléter celle des autres (schismogenèse asymétrique)

Alexandre essaie un peu d'en imposer à Hervé en matière d'informatique. Il explique de manière pédagogique l'objet de son programme. Mais Hervé ne se laisse pas faire et réplique par de petits froncements de sourcils nerveux et par des plaisanteries en forme de précisions techniques. Finalement Hervé demande si Alexandre a reçu le message qu'il a envoyé au groupe pour une dernière réunion Inter Lang afin de préparer le dossier de soutenance. Alexandre lui répond d'un air détaché : « Ah oui, c'est vrai qu'il y a encore ça ». Pour Hervé, le « ça » désigne la contrainte scolaire que représente Inter Lang. Hervé fait passer de l'implicite à l'explicite cette image de contrainte scolaire puisqu'il répond : « oui, c'est aussi une contrainte scolaire ». Par le « aussi », Hervé insinue que si Inter Lang est bien une contrainte scolaire, c'est aussi, ou du moins c'était aussi, quelque chose de plus important. Il veut peut être rappeler qu'ils ont rédigé, ensemble, il y a quelques semaines des statuts pour une association. C'est donc une toute autre image, un tout autre sens, qu'il essaie d'accoler à Inter Lang. Mais cette petite négociation sur le sens du mot Inter Lang ne dure pas plus longtemps puisque Laurent, qui passait non loin de là, se mêle à la conversation.

Ce sont ainsi à présent les trois élèves qui débattent du jour et de l'heure de la réunion. Chacun tenant à avoir son mot à dire. L'objet n'étant pas trop litigieux, les trois interlocuteurs s'entendent rapidement sur un mercredi soir à 17h. Information qu'Alexandre répercute immédiatement à Aurore qui fait la queue devant la salle informatique et qui se voit imposer la date par un ordre jeté en travers du couloir. Une fois la date arrêtée, Laurent part pour un rendez-vous urgent dans son association –le Pitchoun. Alexandre et Hervé discutent encore un peu et ne tardent pas à rejoindre le cours qui bientôt reprend.

Comment la date de réunion a-t-elle pu être arrêtée en quelques minutes de discussion alors que le mail qu'avait envoyé Hervé quelques jours auparavant était resté sans effet ? Pour répondre à cette question, il est nécessaire de bien comprendre les mécanismes par lesquels les trois individus sont arrivés à un compromis. On pourrait certes évoquer l'infra-langue plus abondante dans une discussion de face à face que par un échange de mails : les gestes, odeurs, et accents sont autant de canaux de communication parallèles qui donnent plus de réalité et d'impact aux messages de chacun. Ce n'est cependant pas l'infra-langue qui nous permet de comprendre comment s'est élaboré le compromis. C'est au contraire au niveau de la supra-langue que tout s'est joué.

La supra-langue peut être définie comme l'ensemble des idées et représentations que chaque interlocuteur tente de communiquer. C'est le sens visé. Une interaction, comme celle que l'on vient de décrire, peut ainsi être découpée en séquences supra-linguistiques. Chaque séquence représentant un message d'ordre général qu'un interlocuteur veut transmettre aux

autres. Alexandre et Hervé commencent leur conversation avec pour idée de se montrer –ou de montrer aux autres- combien ils sont sociaux et combien ils arrivent à toujours trouver à qui parler durant les pauses. Puis Alexandre essaie d'en imposer à Hervé en matière d'informatique. Celui-ci essaie de lui faire comprendre qu'il n'y arrivera pas. Vient ensuite Laurent et les trois élèves discutent du projet entreprendre. Chacun tient à montrer, par ses interventions, qu'il à son mot à dire quant aux décisions concernant Inter Lang. Enfin, Alexandre indique d'un ton autoritaire le résultat de la négociation à Aurore, peut être plus pour montrer aux autres qu'il sait commander que pour simplement transmettre une information… Ces messages supra-linguistiques sont des fragments de l'interaction qui en contenait de nombreux autres. Mais ils permettent d'en résumer les étapes clés.

Ce sont les échanges supra-linguistiques qui constituent la trame de l'interaction verbale. Comment se fait-il, pour reprendre la question initiale, que ce dialogue de vive voix permette de fixer l'horaire de la réunion alors que l'envoi du mail avait échoué ? Avant de répondre à cette question, il reste encore à préciser la condition de possibilité des échanges supra-linguistiques.

Tout échange supra-linguistique implique un cadre commun pour les participants (Goffman, 1974 et autres). Parmi les éléments déterminants de ce cadre commun, ont peut en retenir trois : la situation (ou situation sociale de Goffman), les mots (la langue à proprement parler que l'on retient comme principal canal de communication au-delà de l'infra-langue) et enfin les rôles respectifs. Ces trois éléments du cadre commun peuvent chacun être fixés soit de manière sociale (ils sont « donnés » par la tradition d'un groupe étendu), soit de manière interactive (un groupe restreint les a peu à peu construit). Ainsi la construction d'un cadre commun peut être résumée dans un tableau à double entrée (cf infra). Mais détaillons auparavant chacun des éléments du cadre commun à travers de l'exemple de la discussion.

Le premier élément du cadre commun est l'entente sur la situation. Dans le cas de la discussion que l'on vient de décrire, la situation consiste en une pause dans un cours de finance. Cette situation à un sens social : les élèves ont l'habitude de tirer profit de cette pause pour discuter entre eux. Il est donc normal qu'Hervé et Alexandre, s'inscrivant dans la situation et partageant l'interprétation qui en est donnée par tous les élèves, se mettent à discuter. Notons que cette définition sociale de la situation aurait pu être complétée par une définition interactive : un groupe particulier peu, par exemple, prendre l'habitude de se retrouver à chaque pause dans la cafétéria. Ce groupe complète ainsi l'interprétation sociale de la situation de pause (« discuter ») par une interprétation construite peu à peu par leur

propre groupe (« prendre un café »). Mais là n'est pas le cas des membres d'Inter Lang. Ils sont simplement dans le cadre commun d'une pause, où il s'agit de discuter.

Le deuxième élément du cadre commun est l'entente sur les mots. On ne s'occupe en effet pas ici des signes infra-linguistiques et des canaux de communication parallèles : leur pouvoir pour exprimer le supra-langage est tout de même assez réduit et ils ne font souvent qu'accompagner la langue. C'est donc celle-ci qu'il faut analyser en détail, et plus en particulier ses composants essentiels : les mots. La langue constitue un cadre commun qui est donné socialement : la langue française qui est parlée par tous les étudiants. Ses règles de grammaire ont été apprises à l'école et le ou les sens de chacun de ses mots sont inscrits dans les dictionnaires. Pourtant ce cadre commun donné socialement est assez lâche et la plupart des mots sont polysémiques : ils ont plusieurs sens, chaque mot renvoi à des images différentes. Ainsi cet accord social sur les mots est-il souvent complété par un accord plus précis et construit dans l'interaction : chaque groupe réduit la richesse de la langue. Il sélectionne un nombre limité de mots qu'il emploie plus souvent et auxquels il n'attribue qu'un nombre limité de sens. On a ainsi vu (cf *supra*) comment le groupe Inter Lang s'était constitué un *sens commun* au fil du temps, notamment autour de mots tels que « liste de diffusion ». Un autre mot –pourtant étranger au dictionnaire- entre en jeu dans la discussion entre Alexandre et Hervé : celui d'« Inter Lang ». On a en effet vu qu'au fil de la discussion, son sens était négocié : Alexandre le ramenait à « simple projet scolaire », alors qu'Hervé s'efforçait de rappeler d'anciennes définitions telles que « entreprise naissante » ou même simplement « projet associatif ». En plus du cadre social linguistique, tout débat supra-linguistique, tout échange de représentations, implique ainsi que l'acception des mots soit précisée par les interlocuteurs.

Enfin, les dernier élément du cadre commun est l'entente sur le rôle de chacun. Ici aussi une partie des rôles est donnée socialement : il s'agit par exemple des rôles sexués, ou encore des rôles liés à l'âge des personnes. Mais le groupe Inter Lang est trop homogène pour que ces rôles suffisent. L'essentiel a donc été construit au fil des interactions : on a en effet vu comment les rôles de chacun s'ajustaient par des mécanismes de rétroaction (c.f. « une discussion avec JC »). Si l'entente sur les rôles de chacun s'est fait essentiellement au début de la vie du groupe, le fait qu'il ait périclité a libéré chacun de son rôle et le conduit à chercher à le redéfinir. Ainsi Alexandre et Hervé se testent à nouveau au fil de la conversation pour trouver un couple de rôle qui satisfasse les deux… Plusieurs messages de la conversation n'ont ainsi pas d'autre valeur que de marquer le statut respectif des deux interlocuteurs : il s'agit de marqueurs méta-communicationnels (Bateson) qui renseignent sur la relation entre

les deux individus. Ils permettent d'indiquer comment, au fil de l'interaction, les interlocuteurs s'entendent sur leur rôle respectif.

Ainsi donc l'échange supra-linguistique nécessite un cadre commun composé de trois éléments : la situation, les mots et les rôles. Chacun de ces éléments peut être défini de manière sociale ou interactive, comme ceci est récapitulé dans le tableau suivant :

	Accord sur la situation	*Accord sur les mots*	*Accord sur les rôles*
donné socialement	Intercours	Dictionnaire	Rôles liés à l'âge
construit interactivement	Groupe de la cafétéria	Langue complice	Rôles dans un groupe

Ainsi les jeux de supra-langue se déroulent dans un cadre composé de trois éléments principaux. Il s'agit d'imposer un sens particulier à la situation, aux mots et aux rôles de chacun, de manière à en tirer parti et pouvoir influencer le résultat concret de l'interaction (ici la date de la réunion). Les stratégies supra-linguistiques pour imposer ses représentations supposent ainsi un minimum de représentations communes avec son interlocuteur, un cadre commun.

Chaque intervention des interlocuteurs, en plus de s'appuyer sur la polysémie des mots, est elle-même polysémique. Elle peut être prise dans plusieurs sens distincts selon le cadre dans lequel on l'insère. Par exemple, le fait pour Alexandre d'indiquer l'horaire de la réunion à Aurore, peut être pris : 1/ comme la volonté de diffuser au plus vite l'information concernant le groupe, 2/ comme la volonté de marquer son autorité sur Aurore ou 3/ comme la volonté de se dégager de la conversation à trois pour se préparer une place dans la file d'attente de la salle des ordinateurs. Chacun des interlocuteurs en présence interprète à sa façon cette intervention et peut y répondre par une intervention qui, à son tour, peut avoir plusieurs acceptions différentes. Ainsi chaque intervention peut elle être vue comme un nœud de signification qui s'effiloche en plusieurs sens possibles. Chaque interlocuteur en présence ne retient jamais qu'un des fils possibles qu'il prolonge ou coupe net par sa propre intervention.

Finalement, on voit bien comment un accord sur une date donnée fait entrer en jeu des stratégies supra-linguistiques pour imposer ses représentations. Celles-ci supposent un cadre à trois dimension qui est en partie donné socialement et en partie construit de manière interactive. Le groupe étant totalement déstructuré lorsque Hervé envoi sa proposition par e-mail, aucun cadre social ne peut aider chacun des membres à correctement interpréter ce mail. Il faut qu'un nouveau cadre se construise de manière interactive pour que l'accord soit trouvé.

Nous avons tenté d'expliciter comment se reconstruisait un cadre commun à partir de ce débat de vive voix.

Une fois le cadre commun reconstruit, voyons comment le groupe va entamer une nouvelle vie en son sein, le temps de la préparation du rapport de soutenance.

Un sursaut : la préparation du rapport

Arrive le jour du rendez-vous pour la préparation du dossier de soutenance. Tous les membres doivent se retrouver directement dans la salle informatique où la deuxième version du site a été modifiée. La JE n'est en effet plus le point de rendez-vous à partir duquel le groupe peut partir vers son lieu de travail. On se retrouve au contraire directement à l'endroit où les tâches doivent être effectuées : il n'y a pas de groupe avant ou après la tâche à accomplir.

Arrive donc l'heure du rendez-vous. Hervé est dans la salle informatique depuis plus d'une demi-heure : il n'a pas été en cours et y travaillait en silence. Viennent ensuite Alexandre, Aurore et Laurent qui sortent à peine de la salle de classe. Enfin JB et JC arriveront avec un peu de retard : ils ont pris le temps d'aller se chercher un café et ils ne sont pas pressés de se montrer au groupe de travail.

La réunion est d'abord marquée par la désorganisation. Chacun doit « sentir l'ambiance du groupe », faire acte de *socioception*, pour prendre ses marques et se trouver un rôle adéquat. Hervé est un peu en retrait, il observe. Il ne donne pas de directives et ne cherche pas à se mettre en avant. Il intervient de temps à temps et est écouté lorsqu'il parle. Personne ne vient trop le mettre en difficulté ou chercher à le tester : il continue à peser sur le groupe par *inertie sociale*. Bien qu'il n'ait plus l'intention de s'imposer, les représentations qu'ont peu à peu forgé les autres membres à son égard continuent de jouer. C'est ce que l'on entend par inertie puisque c'est comme si une force maintenait les rôles dans leur état actuel et les empêchait de se former et de se déformer instantanément.

Dans son retrait, Hervé à tendance à mettre en avant Laurent qui a décidé de prendre en charge la réalisation du dossier. Suite à l'accord lors de la réunion de couloir, Laurent a en effet envoyé un mail sur la liste de diffusion pour avertir tout le groupe. C'est lui qui à présent propose une structure pour le travail collectif : pourquoi ne pas faire une introduction commune et une partie personnelle relatant ce qui a été fait dans chaque pôle ?

Mais Laurent a du mal à s'imposer face à Alexandre et JB. Ceux-ci n'écoutent en effet pas trop ses propositions. En contre partie, ils n'osent pas proposer leurs propres solutions pour le groupe. Alors que Laurent s'était impliqué à la place d'Hervé durant la lente agonie du groupe, leur retrait hors d'Inter Lang leur interdit pour le moment de trop intervenir. Alexandre et JB restent donc sur leurs gardes : l'un s'appuyant sur Aurore, l'autre sur JC.

C'est ainsi que se déroule la réunion de préparation du projet. Les rôles de chacun sont à redéfinir. Ils restent toutefois en partie prisonnier d'évènements passés et des souvenirs des réactions des autres membres à certaines propositions. Si le cadre des interaction est à reconstruire, il reste tout de même enchâssé dans le cadre passé de l'ancien Inter Lang qui ressurgit de temps à autres, en filigrane. C'est comme si les cadres d'actions s'emboîtaient les uns dans les autres de manière gigogne.

Mais voilà que, au beau milieu de la réunion, JB et JC font une petite aparté sur la vie du groupe. Alors qu'Alexandre, Laurent et Aurore s'affairent à l'introduction commune, assistés passivement d'Hervé, JB et JC se tiennent un peu à l'écart et discutent de l'évolution d'Inter Lang depuis le début de l'année. Chacun des deux interlocuteurs à sa propre vision des faits : pour l'un le projet était peu viable, pour l'autre il avait le potentiel d'aller plus loin. Ils concordent cependant sur plusieurs points : « l'implication des membres était inégale », ou encore, « on était une bonne équipe ». Ces réflexions sur le passé du groupe les aident à élaborer une vision commune. Les autres membres présents lors de la réunion n'interviennent pas mais ne semblent pas en désaccord avec leurs proposition. Peu à peu cette vision commune permet ainsi de ressouder le groupe. Ce langage intérieur –qui curieusement ne fait pas objet de dispute pour le pouvoir dans cette réunion- permet de raffermir le groupe de travail.

On peut ici revenir à la métaphore organique et proposer une analogie avec le langage intérieur que peut mener un être humain. Le groupe semble réagir un peu à la façon d'un individu qui parcours mentalement des évènements de son passé et essaie de refaire surgir des scènes qu'il avait oublié –ou refoulé. L'individu se laisse en effet parler intérieurement (un peu comme on se livrerait au cours d'une psychanalyse ou d'une confession) pour mettre à jour ses passages obscurs de son existence. Dans un demi-sommeil, il se raconte son propre passé. Une fois les mots prononcés, il peut mettre à distance les passages obscurs pour les analyser et en contrôler les effets présents. A la parole qui conte en continue répond une voix plus analytique qui essaie de considérer rationnellement les évènements douloureux. L'individu appuie ainsi sur d'anciennes plaies, les fait saigner en un flot de paroles internes et, une fois purgé, les recoud par une devise pratique. L'opération chirurgicale sur son passé

gravé dans son esprit lui permettant de se sentir mieux pour l'avenir. Il semblerait ainsi que cette purge par la parole se trouve aussi bien chez les groupes restreints que chez les individus. Le fait, pour JB et JC, de parler des problèmes passés d'Inter Lang permet d'en tirer des leçons d'efficacité pour le présent. D'anciens mécontentements enfouis ressortent et libèrent le groupe pour son travail présent. Ainsi « l'inégale implication des membres » une fois reconnue débouche sur des considérations pratiques : certains vont plus intervenir pour le dossier de soutenance que par le passé…

A côté de cet aparté, le groupe des quatre est finalement tombé d'accord sur la proposition de Laurent. Chaque membre va rédiger quelques pages pour résumer ce qu'il a fait dans son propre pôle –comme Laurent le rappelle le soir même par un mail adressé au groupe. Ce sera Laurent qui sera en charge de rédiger l'introduction commune, par contre JC s'occupera des annexes du dossier.

Un tremblement : la contestation de l'autorité

Lorsque le groupe se retrouve pour la deuxième réunion de préparation de la soutenance, chacun a rédigé un court texte mettant en avant les avancées de son pôle et son apport à Inter Lang. Bien sûr, chacun à son propre point de vue sur le projet. Comme le souligne Maurice Halbwachs (1970), la vie de groupe permet ainsi d'avoir une vision « en stéréo » de la réalité : les différents points de vue qui s'échangent donnent du relief aux évènements. Et ce à l'opposé du solitaire qui ne confronte que rarement sa vision à celle des autres et qui vit donc, pourrait-on dire par symétrie, « en mono ».

Malgré ces différences de points de vue, tous s'accordent toutefois sur un certain nombre de points dans leurs descriptions. Le projet est en effet évalué par une école de commerce et il convient donc de souligner le dynamisme ainsi que les réalisations, les apprentissages ainsi que les outils professionnels développés. Tous les comptes rendu sont si positifs que d'aucuns pourrait même se demander si l'illusion scolaire construite ne prend pas parfois le pas sur les souvenirs réels. Le travail de tous est en effet redistribué de sorte que chacun puisse avoir quelque chose à présenter et l'on insiste sur les moindres détails pour donner l'illusion d'un travail abondant…

Voici, à titre d'exemple, des extraits du rapport de soutenance. Il s'agit de l'introduction et du bilan –rédigés par Aurore pour le groupe- et du compte rendu de JC.

Introduction

Dans le cadre du pôle entreprendre mis en place au sein de l'ÉCOLE nous avons décidé de développer l'apprentissage des langues étrangères par l'internet. Ainsi, nous souhaitions apporter aux étudiants étrangers un service leur donnant la possibilité de s'intégrer plus facilement dans un pays étranger. Nos expériences nous permettaient de comprendre l'utilité d'un tel service et surtout d'être à même de répondre aux besoins des étudiants.

L'idée est qu'un étudiant séjournant dans un pays étranger doit pouvoir entrer en contact avec d'autres étudiants étrangers ou qu'un étudiant doit pouvoir être en mesure de rencontrer des étudiants étrangers dans son propre pays s'il souhaite connaître une culture étrangère ou développer ses capacités linguistiques.

Outre cet objectif, le projet Inter-Lang permettaient également de nous familiariser avec les nouvelles technologies en participant aux modifications du site initial.

Tous les domaines qui intéressent des étudiants de l'ÉCOLE étaient réunis dans ce projet : les langues et cultures étrangères, l'utilisation des nouvelles technologies, la prospection de « clientèle ». Par ailleurs, ce projet a joué un rôle non négligeable en matière d' apprentissage sur le plan humain.

Dans ce rapport nous avons décidé de vous présenter dans un premier temps les principes et objectifs du projet, dans un second temps les actions et difficultés rencontrées au travers d'une présentation détaillée par pôle et enfin un bilan global retraçant l'évolution du projet et du groupe. Dans cette dernière partie, nous nous appliquerons également à présenter les améliorations possibles et les perspectives d'évolution de notre projet.

Pôle partenariat

Principes du pôle

Le pôle consiste à développer des partenariats cohérents avec le site. Il y a deux types de partenariats : les partenaires financiers et les partenaires "lien". Les premiers apportent des fonds contre un bandeau publicitaire ou, éventuellement, un fichier prospect qui peut être intéressant pour eux (étrangers en France, personnes souhaitant apprendre une langue étrangère etc.).

Les seconds se contentent d'établir un lien de leur site vers le nôtre. Nous faisons la même chose en retour. Le lien peut se trouver dans un rubrique spéciale " liens utiles". L'internaute devra alors cliquer sur notre adresse pour y accéder. Une autre forme de lien peut être envisagé avec la plupart des sites de services. Il s'agit de renvoyer l'internaute directement sur notre site lorsque celui-là a des besoins que nous pouvons satisfaire. En contrepartie, nous faisons la même chose pour nos partenaires. C'est ce type de partenariat qui doit se développer avec commevous.com .

Actions mises en œuvres

Une grande partie du temps a été consacrée à la recherche de partenaires potentiels (voir liste en annexe). Il fallait trouver les noms et adresses des bonnes personnes à contacter.

Nous avons séparé les contacts en deux catégories : la première est composée des partenaires institutionnels comme les Conseils Général et Régional, l'Education nationale ou encore les organismes européens. La seconde catégorie regroupe des entités du monde de l'entreprise (voyagistes, instituts d'apprentissage des langues étrangères…).

Dans un premier temps, nous avons recherché des partenaires financiers, pour pouvoir nous développer. L'Europe fut notre première piste puisque la dimension européenne du projet était évidente et que nous savions que beaucoup de subventions sont accordées par cette institution. Après plusieurs recherches, il a été découvert que l'année 2002 correspondait à l'année européenne des langues et que de nombreux fonds étaient alloués aux projets qui permettrait la promotion et l'usage des langues. Toutefois, la date limite pour rendre un dossier était fixée au 1er novembre 2001, date à laquelle nous ne savions pas précisément quel contenu nous souhaitions apporter à Inter-Lang. D'autres programmes européens accordent des fonds très importants pour le développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) et la pratique des langues dans les milieux scolaires, comme, notamment, les actions Lingua et Minerva du programme Socrates[16].

Avenir

Si nous n'avons pas pu, cette année, développer de partenariat avec l'Union européenne à cause d'un problème de délai, il ne faut pas néanmoins le négliger pour les années à venir. En effet, les fonds accordés par cette institution sont très importants (de l'ordre de plusieurs dizaines de milliers d'euros) et ils nous permettraient de nous développer plus facilement. De plus il est évident qu'une accréditation européenne apposée sur notre site serait un gage de sérieux et inviterait les internautes à consulter et utiliser notre site. Il faut engager la procédure très rapidement car le dossier est assez long à remplir.

Bilan du projet

Les réussites du groupe

Le projet Inter-Lang a conduit à des échecs et des réussites. En effet, tous nos objectifs n'ont pas été atteints mais ils ont amené quelques satisfactions :

En ce qui concerne le groupe, nous avons réuni des personnes qui ne se connaissaient pas avant le projet. C'est un pari d'autant plus difficile qu'un projet comme le demande l'École se doit d'être réalisé en quelques mois seulement.

L'organisation de travail a souvent été modifiée afin de tenir compte des travaux à réaliser et des habitudes de travail de chacun.

[16] Pour toutes informations :
Bureau d'assistance technique Socrates, Leonardo et Jeunesse
Rue de Trèves 59-61
B- 1040 Bruxelles

Concernant le site, nous avons aussi réussi à transformer le site tout en conservant sa philosophie première. Notre souci a été de le rendre très simple d'utilisation, après avoir notamment étudié longuement les sites concurrents.

Les échecs et faiblesses

Comme tout premier projet, nous avons eu des lacunes et des faiblesses, qui ont été très riches d'enseignement et enrichissantes pour l'avenir :

Si le groupe s'est longtemps cherché pour définir le contenu exact du projet, il s'est ensuite engagé dans la phase de réalisation avec beaucoup de motivation ; cela s'est avéré assez difficile dans la mesure où il ne s'est pas toujours fixé d'objectifs intermédiaires. D'autres obstacles sont venus perturber la bonne marche du groupe tels que :

Le manque de budget
La dépendance vis-à-vis du webmaster
Le manque d'investissement en temps à certaines périodes
La perte de temps dans la prise de décisions souvent importantes

La gestion du projet en elle-même

Nous avons constaté que la gestion du projet a été influencée par des contraintes externes, et notamment celle émanant de l'administration de l'École. Une certaine pression a été ressentie par le groupe par le fait que tout projet Entreprendre se doit d'être terminé avant la fin du mois de Mai. Toutefois, nous considérons que notre projet ne peut se restreindre à une période aussi courte même s'il est nécessaire de faire un bilan de ce qui a été réalisé.

Mener un projet, cela a été pour notre équipe bâtir une organisation en s'appuyant seulement sur l'objectif final à atteindre. Il convenait alors de définir une répartition des rôles optimale pour la conduite du projet.

La fixation des objectifs a parfois été difficile de même que le suivi régulier de l'avancée des réalisations. Toutes nos actions n'ont pas été systématiquement jalonnées d'objectifs intermédiaires, de sorte que cela a retardé les réalisations.

Evolution du groupe de travail

En ce qui concerne notre groupe de travail, nous avions la particularité de travailler avec des personnes que nous ne connaissions pas. En effet, notre groupe est composé de trois étudiants admis sur titre et nous souhaitions nous réunir pour réaliser un projet commun sans se connaître vraiment. Nous sommes satisfaits d'avoir réussi à collaborer, à mettre en commun nos idées. Nous avons mis du temps à nous décider sur les objectifs du projet, la manière dont nous allions opérer et ce parce que nous tenions à respecter les vœux de chacun.

Nous avions décidé d'utiliser le temps qui nous était imparti dans notre emploi du temps (le mercredi matin) pour nous réunir. Lors de ces réunions, nous faisions un bilan de ce que nous avions fait, ce nous voulions faire et par conséquent ce que nous devions réaliser.

Ces réunions étaient importantes pour le suivi du projet. A la fin des réunions, nous nous partagions le travail en fonction des pôles que nous avions créés.

La division en pôle s'est avérée efficace mais pas suffisante, nous avons donc dans un second temps décidé de nous réunir tous ensemble pour travailler en

commun. C'est ainsi que nous avons commencé les modifications des pages Internet.

L'évolution qu'a subie notre groupe est intéressante car nous avons recouru à différentes types d'organisation du travail. Dans l'ensemble, nous avons réussi à travailler dans une ambiance conviviale et professionnelle malgré les tensions qui ont parfois pu naître.

Amélioration possible

Comme nous l'avons déjà souligné précédemment, notre projet est pérenne et n'est donc pas voué à disparaître à la fin du mois de Juin. En effet, nous sommes parvenus à créer les pages du site telles que nous les souhaitions. Une fois cette étape terminée, nous comptons relancer les différents organismes que nous avons contactés et ce afin de leur annoncer la « nouvelle version » du site et donc tenter d'éveiller leur curiosité.

En ce qui concerne la promotion du site, il serait peut-être plus efficace de s'adresser directement à des étudiants. Pour cela, nous devons développer nos relations avec les étudiants visitant afin qu'ils nous permettent d'entrer en contact avec d'autres étudiants de leurs pays ou directement des associations de leurs universités.

Par ailleurs, afin d'obtenir un budget, il est souhaitable que les étudiants qui reprendront le projet fassent les démarches nécessaires pour obtenir des fonds européens. En ce qui nous concerne, nous n'avons pas réussi à obtenir le budget car le dépôt du dossier de demande de subvention doit avoir lieu avant une date butoir (novembre) que nous ignorions.

Conclusion

Finalement, nous pouvons affirmer que la conduite du projet Inter-Lang a été bénéfique pour tous tant sur le plan professionnel que sur le plan humain. En effet, chacun a appris à conduire un projet, en prenant en compte les contraintes budgétaires, temporelles et individuelles que cela représente.

Sur le plan personnel, nous avons tous appris à travailler avec une équipe, qui ne se connaissait pas au départ, ce qui suppose une capacité d'adaptation et des facultés d'écoute de chacun.

Nous sommes tous conscients que notre projet, ambitieux, n'a pas avancé autant que nous l'aurions souhaité. Avec le recul, il semble que le temps que nous avons passé au départ à discuter, parfois disputer, du projet en lui-même, ce temps qui nous semblait gâché, ne l'est en réalité pas du tout, puisqu'il était nécessaire de s'organiser avant de passer à l'action.

Nous espérons que cette organisation permettra à d'autres étudiants de mener à bien toutes les actions que nous aurions voulu mener.

Seul Hervé se démarque par un rapport à la tonalité plus critique. Dans le cadre de son rapport sur le pôle de coordination, il s'est par exemple permis de souligner le manque de motivation du groupe à certains moments. Comme il est parti de la réunion avant que le groupe n'ait pris connaissance de son compte-rendu, c'est quelques heures plus tard qu'il reçoit un mail marquant la réaction des autres membres. Au nom du groupe, JC lui envoie un message lui commandant sèchement de modifier son rapport de toute urgence. Hervé répond sur la liste de diffusion que c'est de bonne foi qu'il a présenté quelques points négatifs « pour ne pas tomber dans le 'tout était parfait' ». Mais il finit tout de même par obtempérer et réécrit un compte rendu conforme aux exigences du groupe.

Hervé avait joué de la pression scolaire pour motiver le groupe tout au long de l'année. Mais voilà à présent qu'il est pris au piège de son propre jeu puisqu'il est sanctionné par le groupe pour avoir produit un rapport scolaire non conforme.

Ce petit écart et le rappel à l'ordre de JC va être déterminant quant à la position d'Hervé dans la deuxième vie du groupe. Loin de vouloir prendre la soutenance en main, il va d'autant plus se tenir à l'écart et se contenter de faire ce qui est décidé par le groupe. Il affirme par ailleurs que l'exercice scolaire l'intéresse assez peu.

La structure du groupe va en être totalement modifiée pour les deux réunions restantes. Hervé se postant à l'écart, Alexandre et JB vont quelque peu se disputer pour savoir lequel des deux organisera le groupe pour la soutenance. Finalement, on a l'impression que le vieux loup se retirant, les prétendants s'entredéchirent pour prendre la tête de la meute. Les jeunes loups de l'école de commerce sortent les crocs pour s'imposer. Ils aboient sur les plus faibles et se font déjà la part belle de la nourriture de la meute –à savoir qu'ils s'arrogent les tâches les moins ingrates. Cette présentation en forme de métaphore est certes un peu mordante. Elle permet toutefois de mesurer la part animale qui réside en toute organisation humaine et que souligne l'éthologie de K. Lorenz (année).

Au-delà de la métaphore animale, ce revirement permet aussi et surtout de relativiser les positions au sein du groupe. Certes il était évident que chacun des membres occupait des positions différentes selon les groupes dans lesquels il évoluait. La position au sein d'Inter Lang ne colle pas à la personne qui l'occupe et celle-ci peut tout à fait avoir d'autres rôles dans d'autres groupes. Ainsi Hervé était secrétaire de l'association de finance Transaction. De même, Aurore était Trésorière de la Junior Entreprise. Cependant, à force de se voir toujours dans les mêmes rôles au sein d'Inter Lang, les six membres auraient pu avoir tendance à prendre les qualités revenant à chacun de part sa position pour des qualités intrinsèques. Les qualités mises en relief par la position occupée dans le groupe de travail auraient tendance à

être ramenées à la personnalité des membres. Par exemple, Hervé ne serait pas pris comme un leader-momentanément-et-relativement à ce groupe, mais comme un leader-en-soi. Mais grâce à ce revirement, les rôles de chacun sont relativisés. On peut en effet se demander si Alexandre ou JB n'auraient pas pu occuper une position première dans le groupe Inter Lang. Un peu comme nous avons tenté de le montrer dans l'analyse de micro-sociologie (cf *supra*), le jeu était faussé et certains joueurs avaient plus d'atouts que d'autres dès le début de la partie. Finalement, il semblerait que la domination soit plus une affaire de potentialités et d'atouts relatifs à la situation plutôt que de qualités intrinsèques.

Avec ceci, cependant, qu'à force de multiplier les expériences dans un rôle donné – quel qu'il soit- ont finit par l'intérioriser : on développe les traits de personnalité, les compétences et l'image de soi qui y sont associées. Si les rôles sont malléables parce qu'appris à force d'expériences, chacun court le risque de se laisser enfermer dans un nombre restreint.

Mais laissons là ces considérations et voyons comment se déroule la préparation finale pour la soutenance du projet.

Une éruption : la soutenance

Le vendredi 31 mai le groupe se retrouve dans une salle de l'école pour une répétition générale. La soutenance aura lieu le lundi suivant et il faut que chacun sache bien ce qu'il aura à dire. Un document Power Point est préparé pour appuyer la présentation et faciliter les prises de paroles successives.

Hervé a annoncé par un e-mail qu'il ne serait pas à Nice le jour de la soutenance. Il accompagne cependant le groupe durant cette répétition générale. N'ayant pas de rôle à jouer, il se cantonne dans la position d'observateur actif. Il émet de temps à autres quelques suggestions. Mais l'essentiel de la préparation est prise en main par Alexandre et JB. Ils répartissent les parties de la présentation entre les cinq membres (Introduction – principe d'Inter Lang – réalisations du groupe – points forts – points faibles – Conclusion) et un mot d'ordre est donné : il faudra se présenter en tenue 'décente' le jour de la soutenance. Tous viendront en costume, gage du discours sérieux et professionnel.

Puis une répétition générale est organisée. Sur un ton désinvolte et entrecoupé de plaisanteries, chacun 'passe au tableau' pour discourir sur Inter Lang. Quelques interventions

critiques des autres membres permettent de peaufiner les interventions. Il faut s'entendre sur une vision commune à présenter.

Au fil de la répétition, les discours vont cependant en déclinant. Les premiers à prendre la parole présentent les réalisations d'Inter Lang sur un ton affirmatif et combatif : « on a fait cela, cela et cela ». Mais bientôt la présentation prend un autre tour et quelques regrets s'immiscent dans la présentation : « si seulement on avait su… » ou encore « et puis cela, on aurait jamais du le faire ainsi ». Le doute envahit les étudiants. Ils redoutent la soutenance.

Pourtant l'exercice ne vise pas à la sélection. Contrairement aux classes préparatoires et au concours d'entrée, la soutenance n'a pas pour but d'éliminer un certain pourcentage d'étudiants. Au contraire, malgré les doutes, chacun sait que les professeurs sont plutôt indulgents. Etant donné que leur but n'est pas de sélectionner mais simplement d'enseigner, ils ne se montreront pas trop sévères. C'est un peu comme si toute institution possédant des barrières élevées à l'entrée (un concours d'entrée sélectif limitant le nombre d'élèves admis) se posait des barrières élevées à la sortie (l'école ne cherche pas à renvoyer d'élèves, le but est que tous soient diplômés) : une fois le pari pris que certains élèves étaient acceptables selon les critères d'entrée, l'école à intérêt à les former au mieux et les laisser sortir sans avoir à se dédire de son jugement initial. Ainsi les professeurs ne sont en général pas trop sévères. Et ceci vaut aussi bien pour la soutenance du « projet entreprendre » que pour l'ensemble des disciplines enseignées (finance, comptabilité, marketing, stratégie, droit, technique fiscale…). Les notes ne visent encore une fois pas à éliminer les élèves mais à vérifier qu'ils ont appris suffisamment de chaque matière.

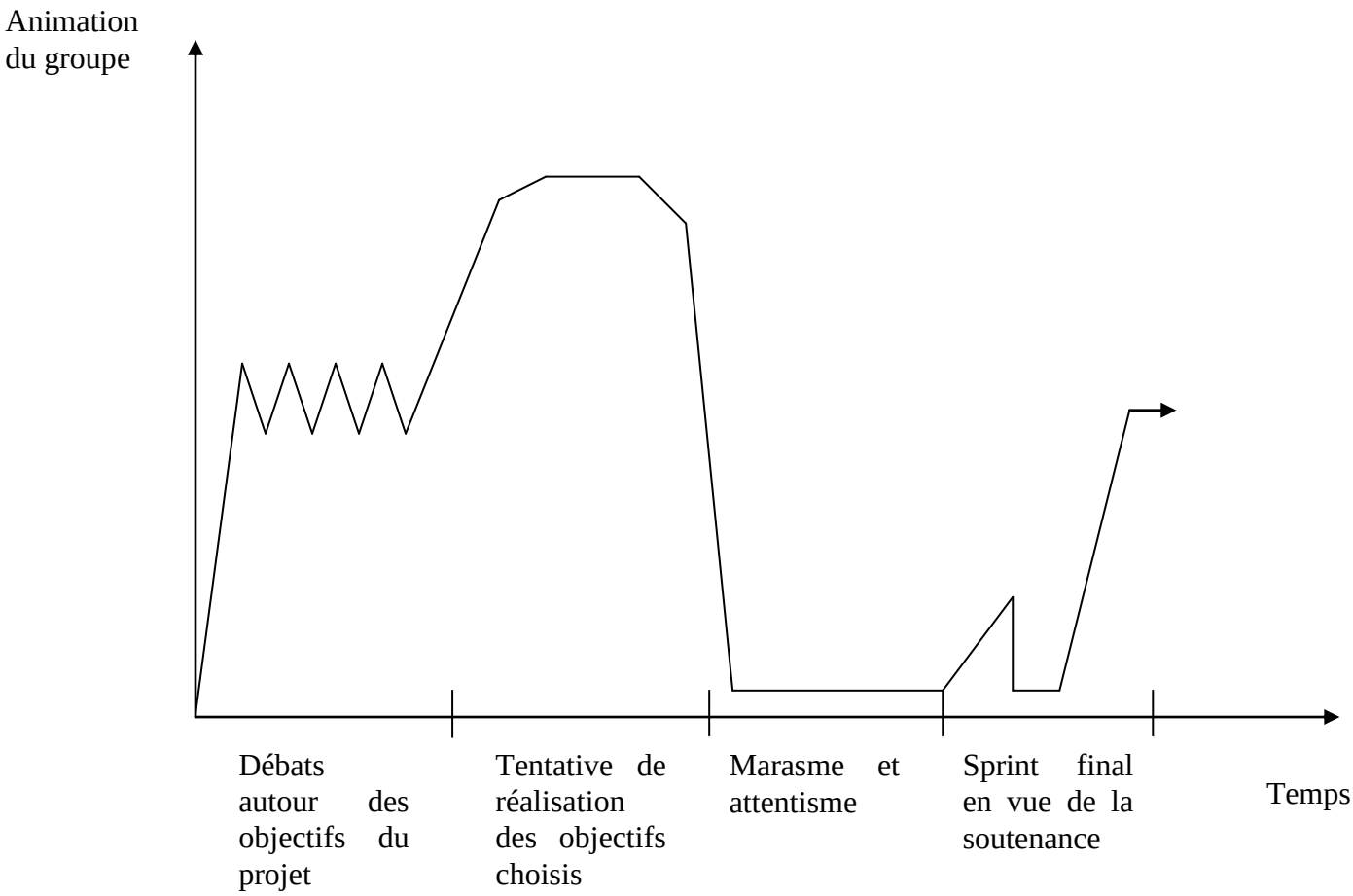
On peut alors légitimement se demander quels sont les apprentissages principaux auxquels donnent lieu le projet entreprendre. Peut être s'agit-il d'un esprit pragmatique et tourné vers l'action ? Ou peut être tout simplement d'élargir ses compétences sociales ? En complément de la vie associative et les nombreux travaux de groupes à effectuer dans les différentes disciplines, il semblerait en effet que le « projet entreprendre » permette 'd'apprendre à travailler en équipe' et d'élargir le répertoire social des individus. De groupe de travail en groupe de travail, chacun est amené à occuper tour à tour des positions bien différentes : leader, suiveur, plaisantin, discret, travailleur,… Autant de rôles variés qui élargissent le répertoire des traits de personnalité des étudiants et qui leur permettra une adaptation plus rapide dans les différents environnements de 'leur vie professionnelle future'.

Comme nous l'avons mentionné en début de chapitre, Hervé est dans l'incapacité de se rendre à la soutenance. Il étudie en effet la sociologie à côté de l'école de commerce et a un

rendez-vous avec son directeur de thèse le même jour. Il n'est donc pas en mesure de relater ce qui s'est dit durant la soutenance.

Annexes

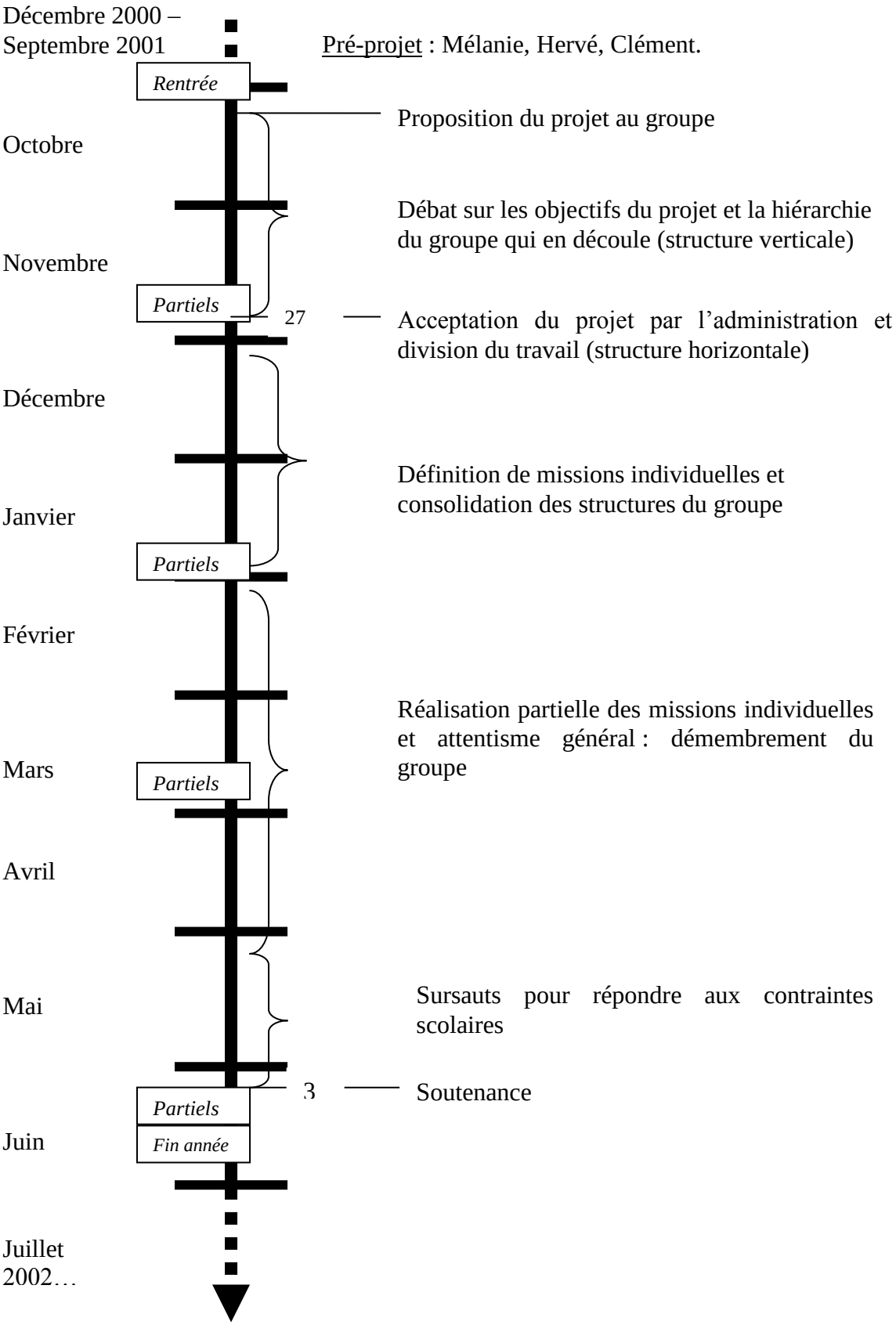
Courbe de vie du groupe de travail



La notion d'« animation » du groupe de travail a été construite à partir de la densité des échanges verbaux entre les membres du groupe. Ainsi la fréquence des réunions est révélatrice de l'animation du groupe de travail. Il en va de même pour les échanges de mails. C'est à partir du nombre de mails enregistrés par la boîte à lettre électronique interlang@caramail.com[17] que cette courbe a été tracée : le nombre de mails adressé à l'ensemble du groupe fluctue énormément dans le temps, selon les phases de travail et le degré d'implication des membres du projet.

[17] La boîte à lettre interlang@caramail.com (mot de passe : « europe ») est une sorte de mémoire virtuelle des échanges électroniques. Rappelons que, par le jeu des listes de diffusion croisées, chaque message électronique adressé par un membre pouvait être lu par tous et était archivé sur la boîte à lettres de Caramail. Ce sont quelques 110 messages électroniques témoignant de la vie du groupe qui ont ainsi été archivés.

Le calendrier du projet



Post-Scriptum théorique

Ce post-scriptum théorique est l'occasion de récapituler et de synthétiser plusieurs des modèles plantés au fil du texte. On abordera ainsi à nouveau les thèmes suivant : le projet, le groupe de travail, la communication, les rapports entre la psychologie, la sociologie et l'économie, la métaphore organique. Enfin on présentera brièvement quelques réflexions sur les méthodes employées pour réaliser l'étude de terrain.

Un projet créatif dans l'univers des nouvelles technologies

La notion de projet peut être abordée selon deux approches bien distinctes. La manière classique, celle qu'encourage l'école de commerce aussi bien que le logiciel MS Project, est caractéristique de l'industrie. Dans cette manière de voir, le projet est conçu comme un ensemble d'actions nécessaires à la réalisation d'un but. Le but est prévu et toutes les actions, qui forment comme un chemin pour y parvenir, sont soigneusement planifiées. La conception d'une voiture telle que la Twingo qu'étudie Midler est un exemple de cette manière de voir les projets. La construction, puis l'assemblage des différents éléments de la voiture, sont soigneusement planifiés dans le but de réaliser le prototype final. Tout au plus peut-il exister des différences entre ce qui avait été planifié et ce qui a finalement été réalisé. Mais ces différences, qu'elles soient liées à un manque de temps, de matériau ou à un défaut technique, sont soigneusement notées pour optimiser la réalisation du projet s'il venait à se répéter. Si, par exemple, les dimensions d'une pièce sont mal ajustées et retardent l'assemblage du prototype, le chef de projet notera ce contre-temps pour éviter de le reproduire par la suite. Le logiciel MS Project qui est proposé aux étudiants de l'école de commerce permet, dans la même veine, de mesurer les écarts entre le projet prévu et le projet réalisé.

Cette manière classique de voir les projets peut être opposée à une autre, plus adaptée à la description d'Inter Lang. Un peu comme une aventure dans un territoire inconnu n'est jamais aussi bien réglée qu'un trajet que l'on répète jour après jour, l'univers des nouvelles technologies voit naître des projets qui diffèrent essentiellement de ceux de l'industrie classique. Ainsi la réalisation d'un site, à la différence de celle d'un prototype de véhicule, est rarement planifiée du début à la fin. Et ceci est bien le cas d'Inter Lang car il était au départ impossible de savoir jusqu'où l'aventure mènerait. Les projets de type créatif peuvent ainsi

être vu comme des projets se construisant au fil de l'action. Trop d'inconnues attendent ceux qui s'y risquent pour qu'ils puissent en anticiper précisément toutes les phases -voire même la destinée finale. Un but est proposé, mais des moyens viennent à manquer ou de nouvelles perspectives s'ouvrent d'un seul coup ; si bien que ce but est rapidement remplacé par un autre. Ainsi les hésitations d'Inter Lang entre le site caritatif, la boutique en ligne, la fusion avec une autre base de données,… marquent bien ces revirements incessants. Le projet se construit au fil des actes concrets et des univers de possibilités qu'ils ouvrent. Ainsi c'est parce que le site caritatif s'agrandi que l'on commence à entrevoir la fusion avec d'autres bases de données. Ce deuxième projet s'ouvre alors que le premier se réalise. Il n'était pas contenu dans un plan initial exhaustif mais apparaît au contraire dans l'action.

On peut récapituler en une ligne la dichotomie proposée : au projet industriel planifié sur le long terme peut être opposé le projet créatif qui est une suite de projets à court terme. Ce à quoi il faudrait encore rajouter la dimension sociale. Des questions humaines accompagnent en effet nécessairement l'idée de projet : qui projette ? qui réalise ? Sont-ce les mêmes individus où sont-ils séparés de manière taylorienne ? Plusieurs individus sont-ils à l'origine de la conception –comme dans le cas d'Inter Lang- ou au contraire une seule autorité impose-t-elle ses idées à une armée d'exécutants ? Il paraît bien difficile d'abstraire le projet de la réalité humaine qui lui a donné naissance. En ce qui concerne sa conception, le projet ne va pas sans luttes entre chacun pour imposer ses vues –comme le prouve les débuts de l'aventure d'Inter Lang. En ce qui concerne sa réalisation, des distorsions apparaissent avec l'idée initiale. Et surtout, le travail permet de structurer le groupe en assortissant des compétences complémentaires Le groupe Inter Lang se forme ainsi autour d'une division du travail pour la promotion du site. Finalement, l'analyse d'un projet, qu'il soit de type industriel ou créatif, paraît inséparable du groupe humain qui le porte.

Un groupe de travail

L'appellation de « groupe » recouvre des réalités bien différentes : des jeux de regards croisés qui réunissent des tables et donnent une atmosphère particulière à une salle de restaurant ; un événement insolite qui attire plusieurs badauds au détour d'une rue ; ou encore une action commune qui nécessite plusieurs personnes : une manifestation sur la place publique ou enfin le projet Inter Lang –selon que cette action est ponctuelle ou s'étire au contraire dans le temps. Le premier cas est ce que l'on appelle parfois une société, le second

prend le nom d'attroupement, enfin le dernier exemple est celui d'un groupe de travail et nous intéresse plus particulièrement ici.

Si le groupe de travail est la forme la plus achevée de groupe, il reste que tous les exemples que nous avons évoqués répondent aux trois critères de définition suivant : 1/ une situation commune (le lieu réel du restaurant, le lieu virtuel d'un forum sur internet, le projet scolaire du groupe Inter Lang…) ; 2/ une attention commune (attention portée aux uns et aux autres dans le restaurant, au spectacle de rue pour les badauds,…) ; et enfin 3/ un ajustement entre les différents membres du groupe. Ce que l'on résume ici par le terme « d'ajustement » peu en fait prendre une multitude de formes : c'est ce même phénomène qui donne en effet lieu à une culture commune, à des normes[18] obéies par tous, ou encore, pour les groupes de travail les mieux établis, à une structure aussi bien verticale (c'est à dire hiérarchique) qu'horizontale (soutenant la division du travail).[19]

Si la situation et l'attention communes qui contribuent à définir un groupe sont souvent données d'emblée, l'ajustement entre les différents membres est à la fois plus délicat et plus riche à noter pour un observateur. Les travaux de type ethnographique offrent de nombreux exemples des traces matérielles qui peuvent être prélevées en vue d'une étude. La culture d'un groupe s'inscrit en effet dans de nombreux objets et ses normes sont souvent écrites ou symbolisées sur des choses que l'on peut collectionner. Dans le cas des groupes de travail, le sociologue peut compléter cette approche en étudiant comment les structures du groupe s'inscrivent dans l'espace et dans le temps. Ainsi, on a vu comment les processus de contagion des attitudes ou des mots dans le groupe permettait de lire l'ordre entre les personnes. Et cet ordre pouvait aussi se révéler au travers des rangements humains auxquels il donnait lieu dans une situation donnée. La disposition des personnes autour d'une table ou dans le bureau de la professeur pilote exprimait ainsi aussi bien la hiérarchie (structure verticale) que la division du travail (structure horizontale) qui prévalaient alors dans le groupe. Les structures, cette forme particulière des ajustements, peuvent ainsi se lire dans le temps comme dans l'espace[20].

[18] On retiendra ici l'acception durkheimienne de la norme comme comportement moyen

[19] Si nous ne retenons que trois éléments pour définir les groupes, on peut rappeler que Myers (cité par Timbal Duclaux (p31)) en compte cinq : l'interaction (la juxtaposition physique n'est pas suffisante), le but commun (implicite ou explicite), le système de normes, la répartition fonctionnelle des rôles, le réseau d'attraction et de rejet. Mais cette liste de critère recoupe en grande partie celle que nous proposons.

[20] Citons ici un travail antérieur ou nous avons étudié, dans la lignée des recherches d'E. T. Hall, comment des contraintes spatiales déterminent à l'inverse la structure d'un groupe. Ainsi on a opposé « milieu ouvert » et « milieu fermé » en tachant de montrer que les contraintes physiques forçant la cohabitation (forêt qui encercle des piroguiers guyanais, murs d'une entreprise,…) permettent au groupe de développer une structure rigide. Au contraire d'un milieu ouvert (finition des pirogues sur le port, situation du marché pour l'entrepreneur), c'est à

Récapituler de la sorte les instruments que l'on a employé dans l'étude de notre groupe de travail nous conduit naturellement à poser le problème de l'identité des groupes. Celle-ci est en effet construite à partir des données prélevées sur la vie du groupe. Paul Ricoeur a donné deux axes essentiels pour définir l'identité d'un individu : tout d'abord il est ce en quoi il s'oppose aux autres ; puis ce qui lui est constant dans le temps. On peut faire se rejoindre les deux axes à l'aide de la notion d'inertie mentale : ce que j'ai emprunté à mon entourage passé et qui persiste aujourd'hui en moi contribue en effet à définir mon identité selon les deux axes qu'il propose. Les accents, mimiques, habitudes et autres caractéristiques que j'ai retenu de ma famille et de mes compagnons d'antan durent dans le temps et m'opposent à ceux que je rencontre aujourd'hui. C'est par inertie mentale qu'ils sont toujours en moi alors que leur cause à disparu et c'est donc bien ce phénomène qui est à l'origine de l'identité individuelle. De manière symétrique, l'identité d'un groupe peut être décrite selon les deux mêmes axes proposés et expliquée par le concept d'inertie sociale. Parmi les éléments que l'observateur prélève pour caractériser le groupe, il en est qui l'opposent à son entourage humain tout en durant dans le temps. Dans le cas d'Inter Lang, il s'agit par exemple d'un mot commun du type « la liste de diffusion ». Amené par un des membres, ce mot se répand par contagion dans le groupe et le distingue des autres élèves de l'école qui ne l'emploient pas de la même manière. Ce mot est un élément qui remplit les deux conditions : il est assez dur pour durer dans la vie du groupe et pour opposer ses membres aux autres élèves. Il fait donc partie de l'identité du groupe. Et c'est l'inertie sociale, la force des habitudes d'interactions et celle des traditions, qui permet à ce mot identitaire de perdurer.

D'identité de groupe on ne peut cependant pas parler sans évoquer le délicat problème des coordonnées de l'observateur. En effet, le point de vue adopté détermine insidieusement la description du groupe. Qui perçoit donc le groupe : un observateur neutre ? un des membres adhérant ? un opposant intéressé ? Selon le point de vue, les éléments relevés pour définir l'identité du groupe seront sans doute bien différents.

Aussi peut-on être tenté d'oublier la perspective holiste et les biais qu'elle implique pour n'étudier les groupes de travail qu'au travers des individus qui les composent. C'est là une toute autre perspective qui caractérise l'individualisme méthodologique propre aux sociologues interactionnistes, aux micro-économistes ou encore aux psycho-sociologues.

---

dire une situation où l'espace n'oblige pas aux membres du groupe de rester ensemble, donne naissance à des structures plus lâches. Marty, 2001, Les piroguiers du Maroni.

On a vu que, avec la situation et l'attention communes, l'ajustement est le troisième et dernier critère qui détermine l'existence d'un groupe de travail. Or cet ajustement est d'autant plus fort qu'il est soutenu par une action commune. Quand tous doivent agir ensemble pour atteindre un but commun, chacun est amené à interagir avec les autres membres, et il en résulte un ajustement des individus les uns avec les autres. L'étude du groupe peut ainsi passer par l'étude des interactions entre les membres.

On peut par exemple insister sur les jeux inégalitaires d'imitation qui sont à la source du processus global de contagion. Les individus les plus proches des valeurs du groupe, ceux qui occupent la meilleure place dans la structure verticale, sont en effet imités par les autres. C'est cette imitation de leurs actes et façons de parler qui est source d'ajustement et de cohésion du groupe en son ensemble.

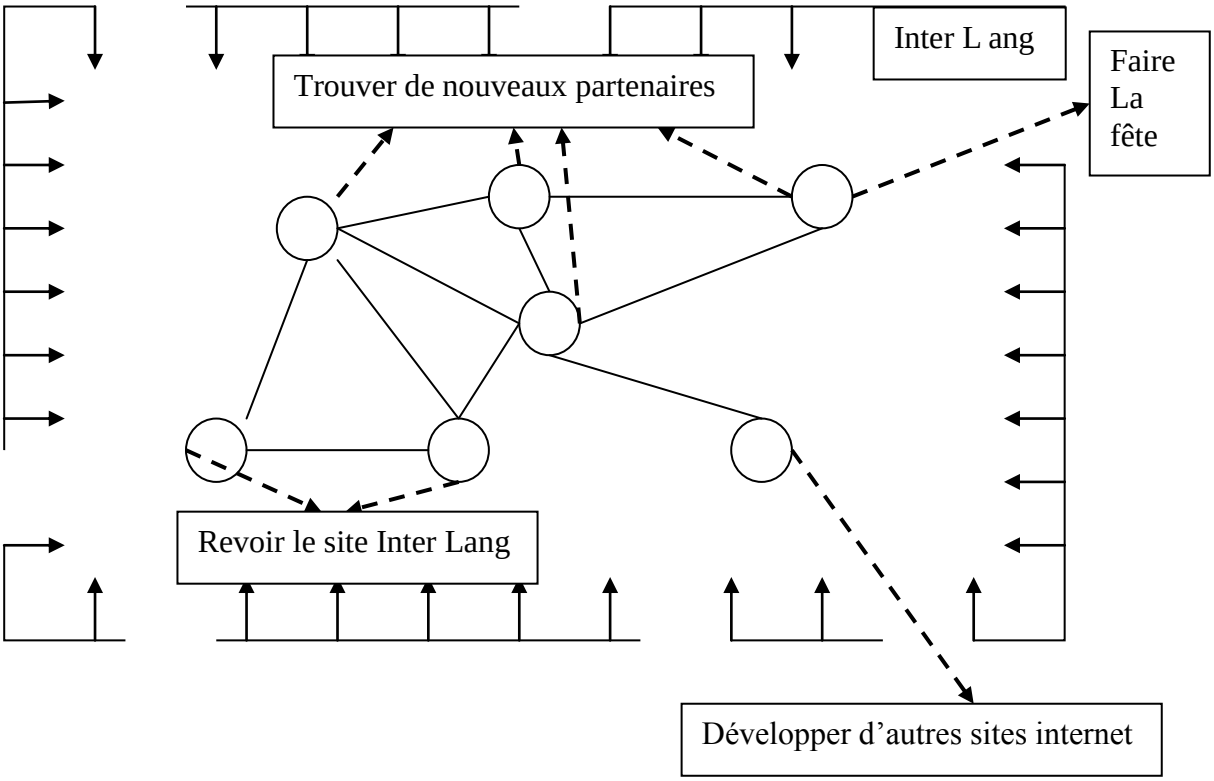
On peut aussi, et ce de manière symétrique, relever des processus plus égalitaires de différenciation et d'opposition. Ceux-ci mènent à la complémentarité des différents membres du groupe au travers de leur spécialisation dans telle ou telle activité. Cette forme d'ajustement est celle qui donne naissance à la structure horizontale du groupe.

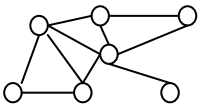
La perspective individualiste permet ainsi de mieux comprendre comment se met en place la mécanique du groupe. Au lieu de prendre les différences entre les membres et la structure du groupe comme données, elle permet de saisir leur genèse au travers des actes individuels. De la même manière, au lieu de prendre le rangement humain comme une scène donnée d'emblée et qu'il ne reste plus qu'à croquer, on peut étudier sa genèse en détaillant les stratégies de placement de chacun des protagonistes. Au lieu que de simplement y voir le résultat d'un ordre transcendant, on faire le pari d'un ordre immanent et tenter de comprendre cette immanence en devinant comment chacun cherche, au sens littéral, à optimiser sa place.

Cet insistance sur les interactions et calculs que fait chaque les individu peut même ouvrir de nouvelles perspectives en annonçant l'étude des relations entre les groupes. En effet, chaque membre du groupe réfléchit sa place dans le groupe mais, en même temps, il ne cesse de la comparer à celle qu'il peut avoir dans d'autres groupes. Ainsi on a vu que l'inertie mentale réduisait les possibilités d'occuper des rôles trop distincts en même temps dans des groupes différents : la souplesse et l'adaptation des individus n'est pas suffisante. De même, la diffusion des idées et des attitudes de groupe en groupe se fait par l'intermédiaire d'individus appartenant à a fois aux deux groupes et servant de canal conducteur. Enfin, chacun est, à tout moment, tenté de délaisser sa place dans tel groupe pour s'impliquer dans tel autre qui lui offrirait une position plus avantageuse.

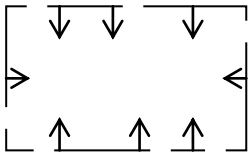
Ainsi on se rappelle du schéma que nous avions esquissé et qui marque comment, à un moment donné, le groupe est déterminé par les relations passés qui se sont nouées entre les individus et par la situation présente qui les réunit. Mais le même groupe est à chaque instant menacé par les portes que laissent ouvertes la situation et qui permettent aux membres d'envisager leur futur aussi bien au sein de ce groupe que dans un autre, un groupe extérieur et qui serait plus avantageux pour eux.

La vie de groupe

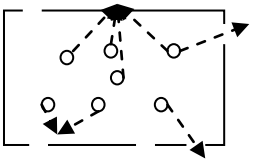




Le passé des individus les a conduit à nouer des relations qui consolident le groupe : habitudes d'actions (compétences complémentaires) et d'interactions (connaissance mutuelle).



Le présent, c'est à dire la situation ou l'action en cours, réunit les individus en un groupe en même temps qu'il leur laisse entrevoir diverses opportunités dans ou hors de ce groupe.



Le futur est perçu différemment par les membres du groupe : tous ne choisissent pas de saisir les mêmes opportunités parmi celles offertes par la situation. Certains visent les mêmes objectifs, d'autres divergent. Certains choisissent des objectifs dans le cadre du groupe d'Inter Lang, d'autres des objectifs qui lui sont extérieurs.

Finalement, à force d'insister sur le jeu des membres en tant qu'individus, on peut en venir à oublier le groupe et à se demander si il a bien une existence réelle. Le groupe ne se résumerait-il pas, dans l'absolu, à une fiction pratique ? Cette entité abstraite qui prend péniblement corps dans les limites d'un territoire est en effet loin d'avoir fait preuve de son existence. Le groupe ne serait-il pas qu'un simple construit intellectuel qui permet à l'observateur de relater la scène et aux acteurs de mieux comprendre leurs échanges avec les autres individus en présence ? Au lieu que de détailler les mouvements de chacun, on prendrait ainsi une vue d'ensemble pour en faire la moyenne que l'on mettrait ensuite sur le compte d'un « groupe ».

Communiquer pour s'ajuster

On a vu comment l'étude d'un projet s'associait toujours à celle du groupe qui le soutient. Voyons à présent comment l'étude des groupes de travail s'accompagne d'un questionnement sur la communication. En effet , à côté de la situation partagée et de l'attention commune, le troisième critère qui permet de déceler l'existence d'un groupe est l'ajustement entre les différentes personnes. Or cet ajustement respectif ne peut aller sans rétroactions, c'est à dire sans les réactions des uns répondant aux actions des autres. Ce sont ces rétroactions que l'on désignera ici par "communication"[21].

On a vu, au fil de notre étude, comment on pouvait distinguer trois niveaux de communication. La supra-communication, ou supra-langage, est la partie du discours qui concerne le sens. L'infra-communication, ou infra-langage, est au contraire l'ensemble des canaux de communication qui sont en-dessous du langage et passent par d'autres voies sensorielles. Entre ces deux extrêmes, la langue en elle même est l'ensemble des mots et constructions syntaxiques qui permet aux individus de s'accorder. On commencera ainsi par détailler la communication, cet acte d'ajustement, selon les trois niveaux du langage.

La supra langue concerne le sens, c'est à dire l'ensemble des messages qui sont véhiculés au-dessus du flot de mots. Le locuteur utilise plusieurs mots mais tous ces mots vont dans le même sens général, dans la même direction d'une unique affirmation. Cette affirmation, ou ce sens, peut par exemple consister en une prise de position quant à un problème donné. Il peut aussi se résumer en une image mentale. En effet, reprenant la

[21] On s'inscrit ainsi dans la lignée des théoriciens de l'école de Palo Alto.

perspective bergsonienne, on peut soutenir que la plupart des conceptions intellectuelles de l'homme sont de nature visuelle : les pensées sont le plus souvent des images. Ces images qu'élaborent les individus sont ensuite, pour pouvoir être communiquées, découpées en petites parcelles traduites par des mots et distribuées à l'interlocuteur au cours de la conversation. Cet acte de verbalisation, ou mise en mot, des images mentales par le locuteur est ensuite accompagné d'une opération symétrique de la part de l'interlocuteur. Celui-ci doit en effet imager les mots qu'il reçoit pour reconstituer peu à peu l'image qu'on veut lui transmettre, comme si c'était une mosaïque. Ainsi les deux individus peuvent, par ce jeu de supra-langue où le sens réside dans les images commuinquées, s'ajuster pour constituer un imaginaire commun[22].

L'étude du média langage s'attarde non sur les images, les messages ou le sens qui flotte au-dessus des phrases mais plutôt sur les mots en eux-mêmes. Ainsi on a vu comment le groupe Inter Lang se constituait autour de mots fétiches qui servaient de code social pour se reconnaître –la "liste de diffusion" par exemple. De la même manière, on a noté comment un ensemble d'individus s'ajustaient en réduisant la polysémie du langage. C'est à dire en ne retenant des mots usuels que le sens qui est le plus utile au groupe dans sa situation. Ainsi les groupes se construisent-ils leur propre langue, avec ses propres codes de reconnaissance, à partir du matériau langagier qui les environne. Il s'agit ici de s'ajuster pour constituer une langue commune.

Mais l'étude du média-langage ouvre aussi d'autres perspectives pour étudier les ajustements entre individus. En effet, un grand nombre d'information autre que le sens passe au travers des mots employés. Comme on vient de le voir, la langue est d'abord le reflet de la cutlure du groupe : les noms commns qui reviennent le plus souvent sont ceux qui servent à désigner l'environnement physique immédiat du groupe. Et cet environnement a tendance à structurer la vision du monde des membres du groupe. En effet, quand ceux-ci vont chercher à comprendre des éléments nouveaux ou inconnus à l'aide d'images connues, il vont se servir des noms communs qui désignent les objets de leur propre culture. Ainsi, par le jeu des

[22] Notons ici que le multimédia et les facilités qu'offre l'informatique pour la création d'images risquent de révolutionner nos façons de communiquer. Si les images mentales sont aisément traduisibles en images visuelles par le biais de l'informatique, on peut imaginer qu'un jour les humains pourront se passer de la traduction en mots. La communication ressemblerait alors à d'immenses rébus !
Ne nous laissons cependant pas emporter par l'imagination jusque dans la science fiction. Remarquons simplement, que dès aujourd'hui, les facilités pour créer des schémas –comme ceux dispaches au fil du texte- est un outil précieux pour la pensée. Un schéma vaut souvent mieux qu'une longue explication et, de fait, le schéma offre une vision synoptique du modèle explicatif que l'on veut « faire passer » au lecteur. Ainsi, au lieu du discours qui, ligne après ligne, essaie de mettre en place le schéma dans la tête du lecteur, le schéma offre directement une vue d'ensemble. Les explications ne viennent qu'autour de ce schéma, comme une enveloppe de mots pour l'aider à être mieux compris.

métaphores, toute nouveauté va être comprise à partir des mots désignant les objets de leur propre culture. Pour prendre un exemple dans le cas d'Inter Lang, la fonction de "la professeur pilote" (mot propre à la culture du groupe de travail) va pouvoir servir à expliquer d'autres réalités par métaphore. Ainsi un membre pourra-t-il dire que, dans une entreprise, le directeur de la production est le "professeur pilote" de son chef de projet.... Tous les noms propres et communs reflètent la culture immédiate du groupe et structurent sa vision du monde puisque, par métaphore, les éléments nouveaux y sont ramenés.

L'étude de la média-langue, au-delà des noms communs qui trahissent la culture, passe aussi par des réflexions sur les verbes employés. En effet les verbes d'actions évoquent souvent des émotions ou des états corporels associés à ladite action. Par exemple, quand les membres du groupe affirment qu'il faut "attendre" et que l'athmosphère est "chargée" avant d'entrer dans le bureau de la professeur pilote, ils évoquent et mettent en commun une même tension nerveuse chargée d'anxiété. Ils peuvent alors se "soulager" ou "se vider" en déchargeant ensemble cette tension par des saccades de rires nerveux. Ainsi la langue, et notamment l'emploi de certains verbes, permet-elle d'ajuster les émotions des différents membres du groupe.

Enfin les adjectifs employés dans le média-langage sont souvent des marqueurs de l'ordre social. Ce sont des agents de méta-communication –au sens de Bateson- car ils renseignement plus sur les sujets parlant que sur le sujet de la conversation. Ainsi, dans le cas d'Inter Lang, Hervé emploie souvent au détour d'une phrase des adjectifs tels que "central" (pour parler d'un de ses argument), "premier" (arrivé dans la salle) ou "haut" (pour désigner son contact www.commevous.fr). De manière complémentaire, Aurore ou d'autres membres emploient inconsciemment les adjectifs : "périphérique", "deuxième", "bas",... en parlant d'action ou de faits les concernant. Ainsi les adjectifs qui parsèment le discours, surtout s'ils sont placé à côté de pronoms pesonnels, servent souvent à marquer l'odre social du groupe.
Pour se résumer, on peut suggérer qe les noms communs marquent la culture, les verbes trahissent les émotions et les adjectifs expriment l'ordre social. L'ajustement sur une langue commune ouvre ainsi des perspectives pour étudier l'ajustement culturel, émotionnel ou hiérarchique[23].

Le troisième et dernier niveau d'étude de la communication est celui de l'infra-langage. Au-delà des signeaux verbeaux –qui traduisent souvent des images, la

[23] Pour une analyse complémentaire sur les textes et les référentiels communs qu'ils sous-tendent (contexte comme sens commun et métatexte comme relation auteur-lecteur), cf Marty, mai 2002, « l'hypertexte est un hypotexte », in Papiers Universitaires (aussi disponible sur http://textes.220v.org).

communication peut passer par d'autres canaux comme les jeux de regards, les odeurs, la gestuelle, les mimiques de faciès, les intonnations et accents.... Ainsi les individus peuvent-ils développer des attitudes et une sensibilité commune par le biais de l'infra-communication. Ils sont alors en mesure de se comprendre "à demi-mot".

On peut illustrer cette analyse de la communication en trois plans bien distincts par l'étude d'un exemple : les ajustements communicationnels qui font l'unité des élèves d'une école de commerce. Le supra-langage commun dans une école de commerce –du moins celui des individus masculin- fait souvent appel aux messages suivants : "j'ai confiance en moi", "je suis le meilleur" ou "je vais gagner plein d'argent et pouvoir tout m'acheter". Ces affirmations s'appuient souvent soit sur une domination matérielle réelle (richesse familialle), soit sur une domination scolaire (pour ceux qui n'ont pas la première). L'ambiance de compétition se fait souvent sentir dans les conversations et renforce l'importance de ces messages supra-langagiers. Le niveau de la langue en elle-même recèle des noms communs trahissant le lexique d'une culture jeune et parisienne. Ce sont par exemple les adjectifs de type : "énorme", prononcé d'une voix grave et pesante. Mais aussi des mots tels que : "teuf", pour désigner les fréquentes fêtes de l'école ; ou encore "taf" pour le travail scolaire ou en enteprise (recherche de stages). D'autres mots appartiennent au même lexique : "charmé" et "terrible" pour la séduction, l'adjectif : "vieux" qui confère souvent un sucroît de légitimité à l'objet désigné. Les phrases sont souvent plus courtes et le vocabulaire moins recherché que dans les milieux universitaires. Le respect de la syntaxe y est aussi plus négligé (refus de l'emploi du subjonctif par exemple). Enfin, au niveau de l'infra-langue, on peut rappeler la voix grave qui a fait des émules au sein du groupe inter-lang. Il convient d'y rajouter les positions biens stables (individus plantés sur leurs pieds) et les gestes lents qui se veulent patriarcaux.... La présence du corps et l'importance accordée à la force physique[24] –par la valorisaiton du sport par exemple- est certes moins marquée que dans les classes populaires (lycées techniques et agricoles) mais beaucoup plus prononcée que dans les milieux littéraires (faculté, école normale). Les rapports de compétition dans les conversations font ainsi souvent appel à une dominaiton corporelle (présence physique par la gestuelle, force de la voix, importance de la taille...) pour accompagner la domination symbolique (symboles d'argent, de bonne appartenance sociale, de parisiannisme, et de valeur scolaire). Ces façons de communiquer, sur les trois niveaux de la langue, marque ainsi la commune appartenance des élèves à l'école de commerce et est le signe de leur ajustement.

[24] Quoique la forme soit souvent plus valorisée que la force dans ces milieux d'origine souvent aisée (c.f. Bourdieu, La distinction).

Mais précisons que cette analyse a été menée par un observateur formé à l'université et d'origine provinciale. Un autre observateur, avec d'autres coordonnées sociales et donc un autre point de vue, aurait sans doute adopté une perspective différente. Le vocabulaire parisien aurait par exemple moins marqué un chercheur d'origine parisienne du même âge.

Et cette remarque nous amène directement au thème des « points d'accroche » que nous avons déjà évoqué au fil du récit d'Inter Lang. On a en effet noté que tout message perçu n'a pas forcément été émis volontairement par le locuteur. Ainsi le vocabulaire marquant l'appartenance à la jeunesse parisienne est le plus souvent prononcé involontairement et pour ainsi dire naturellement. Ce ne sont que les jeunes d'origine provinciale qui le remarquent et le prennent comme un message important. Le locuteur ne pense pas émettre un message particulier alors que l'auditeur réagit à ce message. A l'inverse, certains messages peuvent être émis volontairement (des œillades en vue de séduire par exemple) et pourtant ne pas être bien reçus par l'interlocuteur. Ainsi il est important que les deux être communiquant trouvent des « points d'accroche », c'est à dire des signes supra, média ou infra langagiers sur lesquels ils s'entendent de manière réciproque. Des points d'accroches ou de complicité qui sont des messages bien émis et bien reçus par les uns et les autres. Ainsi la compétition pour la domination où entrent en lice tous les élèves de l'école de commerce, ainsi un certain vocabulaire commun, ainsi un ton de voix et des gestes lents dont tous saisissent le sens.

A la première grille d'analyse qui découpe la communication en trois niveaux, on peut alors superposer une deuxième grille d'analyse : un tableau qui classe les signes selon qu'ils sont émis et reçus volontairement ou non.

	…est perçu	**…n'est pas perçu**
Le signe est émis et…	Point d'accroche Communication normale	Ne pas se faire entendre
Le signe n'est pas émis et…	Communiquer à son insu	Non communication

La métaphore organique

Touchant quasiment à la fin de cette étude sur Inter Lang, il est temps, avant que d'aborder la question des méthodes employées, de reprendre une métaphore qui a été filée tout au long du récit. La métaphore organique –qui veut comparer le groupe à un organisme- est en effet comme un filin théorique qui aurait été tressé avec le fil du récit. Il s'agit à présent de dérouler ce filin pour le montrer en son entier et dans toute son unité.

La comparaison du groupe Inter Lang avec un organisme a été traduite par l'emploi de termes mêlant les deux réalités. Ainsi le groupe a pu être rebaptisé l' « organisation vivante » et on a pu insister sur le fait qu'il était composé de « membres », voire d' « organes » quand il s'agissait de parler des sous-groupes de travail. Mais au-delà de l'emploi des termes, la similitude entre les groupes et les organismes se lit dans un certain nombre de caractéristiques qu'ils ont en commun. Ce sont ces caractéristiques que l'on va récapituler ici.

La principale force qui fait un groupe de travail est, on l'a dit, l'action commune qui rassemble ses membres. Cette action commune oblige en effet les membres à rentrer plus fréquemment en interaction et à bien s'ajuster les uns aux autres. Ces meilleurs ajustements endurcissent l'organisation, elles lui confèrent l'équivalent de la « santé » pour les organismes. Ainsi c'est dans l'action ou l'exercice que l'organisation vivante retrouve sa forme, sa santé sociale. Tous les membres sont alors bien soudés et se coordonnent pour un même mouvement général.

A l'inverse, quand l'organisation vivante est en difficulté, parce que le marasme général démotive les membres ou parce qu'elle ne parvient pas à surmonter certains obstacles, on peut parler de « groupe maladif ». Ce mal-être peut se diagnostiquer à la vue de plusieurs symptômes : le repli individualiste (les membres fonctionnent en autarcie et communiquent beaucoup moins) ou encore le rejet de tel ou tel membre. Ainsi, lorsque Inter Lang piétinait, la tête du groupe a été mise en difficulté. Certains membres auraient voulu la couper, soit pour prendre eux-même sa place, soit pour y greffer une autre tête.

A côté de ce rapport à l'action, qui fait toute la force ou au contraire la faiblesse des organisations vivantes, il est un autre rapport primordial : le rapport au temps. La vie du groupe de travail se déroule en effet dans le temps et il incorpore cette dimension grâce à sa « mémoire ». On a vu que l'organisation vivante était dotée d'une mémoire : le sociogramme. L'état des relations présentes qu'il dessine est en effet le résultat des interactions passées. De même, plusieurs objets fétiches, mots codés ou rituels bien établis constituent des entités qui accompagnent la vie de l'organisation vivante et matérialisent une partie de sa mémoire.

Ainsi, comme dans le cas des organismes, la croissance de l'organisation vivante passe le plus souvent par une complexification de ses structures internes plutôt que par une accroissement de taille proprement dit. En effet, au fil du temps, le sociogramme se densifie et les rituels ou habitudes communes qui relient les membres se multiplient. C'est ainsi l'unité de l'organisation vivante qui va croissante au fur et à mesure qu'elle se développe. En conséquence de cette façon particulière de « grandir », le groupe peut se développer sans pour

autant muer : il n'a pas obligatoirement besoin d'une peau plus lâche pouvant accueillir plus de membres.

C'est donc ici la question de la « membrane » de l'organisation vivante qui est évoquée. Le groupe ne possédant pas d'enveloppe physique bien visible, celle-ci est souvent matérialisée par les limites géographiques d'un territoire (quand Inter Lang se réunit dans une salle de classe, l'entrée de ce territoire est interdite à tout autre élève par exemple). En réalité, cette question de la frontière du groupe est souvent résolue par des critères d'appartenance plus abstraits : ce peut être l'inscription selon une procédure bien établie, la passation d'un rituel ou encore le marquage par un tatouage. Ce sont ces critères abstraits qui marquent la frontière entre les membres de l'organisation vivante et les corps étrangers. Au jour le jour, cependant, la membrane est matérialisée par un territoire que le groupe s'accapare.

Pour résumer, l'organisation vivante se constitue au travers d'une action qui lui confère sa santé, dans un laps de temps qui lui permet de mémoriser des structures toujours plus complexes, et enfin au sein d'une membrane abstraite qui est matérialisée par un territoire. Une fois ces caractéristiques générales établies, voyons quelles sont les ressemblances fonctionnelles avec les organismes.

De manière générale, il semblerait que la personne à la tête de l'organisation vivante représente aussi bien la voix que l'œil du groupe. C'est en effet lui qui visualise les problèmes extérieurs avant que de les soumettre aux autres membres. Après avoir visualisé le problème, la tête du groupe tient un discours synthétique. Puis elle anime le dialogue intérieur entre les différents membres pour résoudre. Cette voix intérieure est enfin doublée par une voix extérieure. En effet, une fois le problème résolu et l'unité du groupe retrouvée, c'est la tête du groupe qui sert le plus souvent de porte parole vis-à-vis des autorités extérieures. Ainsi la tête de l'organisation vivante assure-t-elle tout à la fois sa vision et sa voix –intérieure comme extérieure.

Ces fonctions –et notamment la voix intérieure- ne pourraient cependant pas être remplies si l'organe directeur ne percevait pas l'état interne de l'organisation vivante. En effet, symétriquement à la propiocetion des organismes, il existerait une socioception qui permettrait à la tête du groupe de ressentir l'état et la volonté de chacun des autres membres. Et ce serait ce sens intérieur qui lui permettrait de trouver les compromis harmonisant les volontés de tous.

Terminons enfin par les analyses que l'on a mené sur l'infra-langage. Dans le cadre de cette métaphore organique, l'infra-langage pourrait en effet être rebaptisé « communication hormonale ». Si la socioception, la vision et la parole passent par des canaux de

communication de type nerveux, on peut comparer les gestes, mimiques, accents et odeurs aux hormones invisibles mais immédiatement ressenties qui transitent par voix sanguine. Ainsi des gestes saccadés et des regards fuyants de la part des membres feraient au groupe l'effet d'une décharge d'adrénaline. A l'opposé une exaltation mutuelle et des regards d'encouragements seraient l'équivalent d'une poussée de noradrénaline.

Mais laissons à présent cette métaphore organique qui pourrait nous emporter trop loin. Si cet outil intellectuel permet de donner une unité à plusieurs analyses sous la forme d'une même image, il comporte toutefois le risque de travestir exagérément la réalité. En effet, il serait dangereux de ne voir le groupe de travail qu'à travers ce prisme –jusqu'à proposer des analyses qui n'auraient pour seul mérite que de concorder avec l'image proposée. Emporté par la comparaison, on soulignerait alors des traits insignifiants mais allant dans le sens de la métaphore, tout en passant à côté d'aspects plus essentiels mais non traduisibles dans l'image invoquée.

Ainsi, pour revenir au plus près du réel, on peut critiquer la métaphore organique en l'accusant de forcer à une vision centralisée du groupe. Notons en effet que la socioception, la vision ou la voix du groupe, que l'on a désigné comme des attributs exclusifs de l'organe directeur, peuvent aussi être vus comme distribués entre tous les membres. Ainsi la socioception s'appellerait le sens politique et il serait également partagé par tous. Et chaque individu aurait sa propre vision et ses propres mots pour défendre son opinion au sein du groupe. Ce serait par exemple le cas pour une assemblée en plein débat.

La métaphore organique perd aussi de sa pertinence si l'on délaisse les groupes de travail pour aborder la question de la société en son ensemble. On ne peut en effet voir la société comme un groupe de groupes, c'est à dire un groupe d'organisations vivantes. En effet, à la différence des membres d'un organisme, les membres d'une organisation vivante peuvent appartenir à plusieurs groupes simultanément. Du fait de cette multi-appartenance, l'analyse de la société humaine doit passer par celle du plus petit dénominateur commun : l'individu. Ainsi la société serait composée d'abord d'individus. Mais ceux-ci auraient ensuite la possibilité de donner naissance à des organisations vivantes ayant plus de poids et pouvant agir plus efficacement sur la masse sociale en son ensemble. Il pourrait par exemple s'agir des organisations vivantes centenaires que sont certaines institutions (armée, Eglise, Etat, grosse entreprise) ou encore des embryons d'organisation vivante que sont les partis politiques naissants ou les start-up…

Méthodes

Ce dernier point du post-scriptum théorique concerne les méthodes employées. Il ne peut être détaché des analyses qui ont été faites sur les études précédentes : la méthodologie de l'étude sur www.mobipocket.com (Marty, 2001) et celle de l'étude sur la construction des pirogues Djukas (Marty, 2001).

On abordera successivement quatre points de méthode : 1/ les avantages et inconvénients d'être à la fois acteur et observateur, 2/ la mise en place des modèles théoriques, 3/ les rapports entre la littérature et la sociologie et enfin 4/ la possibilité d'une ethnographie d'entreprise.

Etre acteur et observateur

En réalisant, l'an passé, une étude ethnographique sur la construction des pirogues Djukas –c'est à dire une étude sur un groupe de travail, on avait déjà remarqué comment le fait de s'impliquer dans la réalisation de la pirogue ouvrait de nouvelles perspectives à l'observation. En effet, le simple fait de s'emparer de la houe et de se courber pour aider à dévider le tronc orientait le regard d'une façon bien particulière. Et cette nouvelle position permettait d'apercevoir des réalités communes à tous les travailleurs mais qui restaient étrangères à l'observateur posté en périphérie. En plus de la légitimité que procure une utilité au groupe de travail, la participation oriente le regard sur la réalité telle qu'elle est perçue par les travailleurs.

On s'aperçoit aujourd'hui que l'implication au sein d'Inter Lang offre elle aussi de nouvelles perspectives au travail d'observation. La perception de la situation par l'acteur est aiguisée et plus de connaissances pratiques sont emmagasinées en vue de l'action. Le participant est dans l'obligation de comprendre s'il veut pouvoir agir efficacement. Ainsi un observateur-participant est-il bien plus rapidement au fait du fonctionnement des techniques et du groupe qu'un simple observateur extérieur désengagé.

Mais en plus de ce premier point, la position que confère la participation ouvre le regard sur de nouvelles dimensions comme par exemple les stratégies des différents acteurs. Etre acteur en même temps qu'observateur signifie en effet élaborer des stratégies pour orienter la marche du groupe et, surtout, essayer de deviner les stratégies des autres pour

mieux les contrer. L'empathie est alors forcée et l'acteur prélève des informations cruciales. Il peut ensuite les réutiliser pour donner une nouvelle dimension à sa description du groupe[25].

La position d'acteur n'est cependant pas exempte de contraintes. On doit d'abord mentionner les contraintes d'emploi du temps qui nuisent à la réflexion. On doit ensuite souligner que, si la participation ouvre de nouvelles perspectives d'observation, elle en ferme aussi beaucoup. Ainsi il est bien des questions qu'il n'est plus permis de poser. Et il est difficile de s'extraire de sa position et de ses intérêts du moment pour essayer d'adopter objectivement le point de vue des autres : celui-ci n'est perçu que par rapport à son propre point de vue prisonnier de l'action. C'est comme si l'action posait des œillères. Au lieu de faire le tour des points de vue pour décrire objectivement la scène, on ne retient plus que son point de vue et le point de vue de ceux qui s'y réfèrent. Ainsi les critiques ou encouragements sont retenus, non pas en tant que positions à part entière, mais en tant que positions par rapport à son propre point de vue.

Et bien évidemment l'acteur qui s'implique dans le groupe y place une partie de son affectif. Il lui est alors très difficile de cloisonner sa vie d'acteur et sa vie d'observateur pour mener, le soir venu, des analyses sereines sur des personnes avec qui, quelques instants auparavant, il entretenait des débats passionnels. Aussi a-t-on préféré conserver comme brouillons les écrits du moment et les avons-nous repris quelques semaines plus tard, après un désengagement émotionnel.

A la source des idées

On peut distinguer trois sources d'où jaillissent les idées qui s'écoulent tout au long du récit. Une première source est celle de l'action. Comme on vient de le voir, le statut d'observateur-participant pousse à l'élaboration de stratégies –d'analyses de la situation et de plans d'actions. L'acteur réfléchit et rien ne lui interdit de livrer ces réflexions d'action à son carnet de terrain. Peut être peut-il même tenter d'y consigner les idées d'action qu'il devine chez les autres membres. Sous réserve, toutefois, de pouvoir percevoir de manière objective les stratégies des autres acteurs.

[25] Notons d'ailleurs que le récit des stratégies au sein d'Inter Lang aurait pu être accompagné d'un effort de formalisation. Ainsi, pour faire un parallèle avec les sports de combats, on pourrait relever différentes formes d'esquives (au lieu de bloquer quelqu'un qui veut faire quelque chose alors que cela vous gêne, il suffit de le pousser tellement dans cette direction qu'il finit par s'y empêtrer et chuter) ou encore de stratégies de diversion (faire en sorte d'occuper quelqu'un à quelque chose d'autre pour lui prendre une mission qui nous intéresse). Mais peut être ceci relèverait-il plus des sciences de la gestion que de la sociologie ?

La deuxième source des idées est très proche de la première et les deux courants confluent en fait rapidement. Il s'agit des idées qui naissent de l'observation de la situation mais qui n'ont pas d'utilité immédiate. L'acteur engagé, comme l'observateur attentif, sont à même de puiser à la source de ces idées. Elles peuvent concerner l'évolution de la structure du groupe de travail comme les habitudes et tics des uns et des autres ou encore les mots qui servent de codes sociaux.

La troisième et dernière source des idées est un peu différente des deux premières et va ici nous retenir plus longuement. C'est en effet à cette source qu'ont été puisées la plupart des analyses de l'étude. Et il est bon de mentionner que seul l'observateur a le temps de faire un détour par cette source car elle se trouve bien loin de l'action : les idées qui s'en écoulent ne viennent inonder l'action qu'après de longs et sinueux détours qui les font resurgir inopinément, là où on les attendait le moins. Ce sont des idées qui émergent dans les modèles théoriques divers que proposent aussi bien les sociologues que les tenants d'autres disciplines des sciences sociales. Et ces idées, en quelque sorte étrangères à la réalité observée, bouillonnent et rejaillissent subitement au point de la faire miroiter sous un nouveau jour. Soit que ces idées sont directement déversées sur la réalité, pour la voir comme au travers d'un filtre théorique. Soit que l'on prenne la peine de les mélanger entre elles, pour fabriquer un filtre théorique original et composé. On va à présent faire le chemin jusqu'à cette troisième source théorique pour essayer de comprendre les mécanismes qui régulent son émergence.

Commençons par rappeler le modèle théorique de la création qui a ouvert cette étude : « un modèle provisoire de la création de valeur ». Il s'agissait, dans cette partie introductive, de comprendre l'activité de l'entrepreneur comme une activité de croisement de ressources hétérogènes et complémentaires. Ainsi Hervé reliait des réseaux d'étudiants étrangers en créant un nœud particulier : Inter Lang. On peut, en généralisant ce modèle, mieux comprendre le fonctionnement de la source des idées théoriques. Il est en effet possible d'imaginer une sorte « d'entrepenseur » qui, à l'image de l'entrepreneur, croiserait des ressources théoriques hétérogènes et complémentaires. Il « ferait des ponts » entre les différentes théories pour les relier en un nouvel ensemble recombiné[26].

Ce croisement de théories venus d'horizons différents appelle quelques explications dans ce post-scriptum théorique. Le lecteur attentif aura en effet reconnu diverses disciplines tout au long du récit : psychologie sociale (traits de personnalité), psychanalyse (la parole

[26] On pourrait même pousser l'analogie plus loin en montrant que l'extension d'un réseau de support autour du nœud créatif revient au recrutement d'hommes dans une entreprise (c.f. la partie introductive) et au recrutement d'hommes dans une école de pensée.

guérisseuse du groupe), économie et théorie financière (paniers d'activités), théories de la communication (l'infra-langue), philosophie (influence bergsonienne), ethnologie (rangements humains, analyses de l'espace) et bien évidemment sociologie tant holiste (structures du groupe) qu'individualiste (stratégies de placement). Et même au point de vue méthodologique, les canons de l'enquête de terrain en sociologie (Beaud et Weber, 1997) se trouvent mêlés à une approche ethnographique voire à une expérience sciemment provoquée à la manière des psychologues[27]. Ce foisonnement de disciplines, s'il peut être défendu comme un support nécessaire à la créativité, ne va pas sans poser deux difficultés.

On peut premièrement se demander s'il ne faudrait pas respecter des règles minimales dans la transposition des idées d'un champ théorique à un autre. Certes la métaphore et l'analogie sont source de créativité, mais elles peuvent aussi donner lieu à des aberrations. Existerait-il des règles qui limiteraient le passage entre, par exemple, les théories holistes et les théories individualistes en sociologie ? Comme on a vu que filer outre mesure la métaphore organique pour comprendre le groupe de travail recelait quelques pièges –se laisser emporter vers des remarques insignifiantes, fermer les yeux sur des aspects importants de la réalité- on peut se demander si l'analogie entre les disciplines ne recèle pas les mêmes pièges. Pour réfléchir à partir d'un exemple, il pourrait être séduisant de transposer la théorie de la dissonance cognitive de Festinger en psychologie pour analyser non plus le comportement d'un individu mais celui du groupe pris comme un tout. Les alternatives qui s'offrent au groupe créeraient une dissonance cognitive qu'il chercherait à réduire en rejetant un certain nombre de réalités (oubli, dénégation) une fois sa décision prise. Et le même parallèle pourrait être fait avec la théorie de l'engagement. Ces transpositions de l'individu au groupe apportent certes un éclairage particulier. Mais on peut se demander s'il elles n'emmènent pas l'analyste trop loin en lui suggérant qu'il existe une conscience commune au groupe –ce que l'observation est loin d'avoir démontré[28].

[27] Rappelons, comme cela est suggéré à la fin du récit, qu'Hervé n'est autre que l'auteur. Il y a donc bien un côté « provoqué » et expérimental qui rappelle plus la psychologie sociale que l'observation de macro-phénomènes sociaux incontrôlables. Les analyses mêlent toutefois –pour parler comme les psychologues- des variables « invoquées » au variables « provoquées » et l'expérience n'est pas pure.

[28] En fait ce refus de transposition de la dissonance cognitive trahit peut être simplement un refus du holisme. En effet, à partir du moment où on accepte la réalité du groupe comme un objet existant en soi (et non une invention imaginaire des individus), on ne voit pas pourquoi on ne pourrait pas attribuer à ces groupes tous les attributs des individus (l'âme des foules pour Le Bon, le génie des nations pour Renan, la conscience des classes pour Marx). L'autre position, la position individualiste (Hayek, Boudon, de Singly), n'autorise à comprendre les phénomènes de groupe que comme la composition des activités individuelles. Ainsi la dissonance cognitive de l'ensemble (c'est à dire le décalage entre les deux options d'un choix possible pour le groupe) résulterait d'une dissonance cognitive partagée par tous –et il faudrait y assortir une étude sur la propagation de l'alternative possible avant d'être vécue par tous.

La deuxième difficulté du croisement des disciplines relève non plus du mécanisme de création en lui-même mais plutôt des hommes qui animent ce mécanisme. En effet, qui dit croisement des disciplines dit transgression des frontières académiques. Non pas que ceci revienne à un pillage barbare des uns et des autres –un droit est de toutes façons payé à l'auteur-propriétaire au travers de la citation ; mais la création à l'aide d'une discipline étrangère peut être confondue avec la création dans une discipline étrangère. Ce qui ne va pas sans un mouvement de défense de la part des résidents de ladite discipline étrangère : « d'accord pour un commerce sain basé sur l'import-export d'idées, mais non à l'impérialisme qui revient à étendre son économie intellectuelle sur tous les territoires ». Défendons nous sur ce point en rappelant que l'objet de l'étude n'est pas de créer des théories dans toutes les disciplines mais d'apporter un éclairage varié et à dominante sociologique sur un même objet (la création du site Inter Lang)[29].

Ceci nous amène à nous demander si l'unité de l'étude ne découle pas plus du récit que de l'approche théorique retenue. Ce serait, en somme, un étude sur Inter Lang avant d'être une étude de sociologie. Et cette interrogation oblige à prendre position vis-à-vis de du texte littéraire qui, échappant à toute contrainte disciplinaire, n'appartient qu'à l'objet dont il traite.

Littérature et sociologie

Dans son article intitulé « Pourquoi devenir sociologue ? », Raymond Boudon (2001) relève que la sociologie a, à côté de la production de paradigmes et d'explications, des fonctions annexes telle que celle de procurer du plaisir littéraire. De fait, la sociologie peut jouer des jouissances littéraires ; plaire au lecteur sans pour autant perdre sa rigueur. On a tenté d'user de cette « fonction annexe » en retraçant l'aventure d'Inter Lang dans toute la continuité d'une histoire et en décrivant minutieusement quelques moments clés (les rangements humains notamment). On a alors cherché à produire des descriptions cohérentes, simples et harmonieuses de sorte à satisfaire la sensibilité du lecteur. On a ainsi gagé que

---

Il existerait ainsi –selon la position holiste ou individualiste de l'auteur- deux règles de transposition possible : soit l'attribution directe au groupe de ce qui relève de l'individu, soit l'explication du groupe par la composition de ce qui arrive à chacun des individus

[29] Enfin une dernière critique du croisement des disciplines peut être mentionnée. La pensée intellectuelle peut en effet être différenciée de la pensée pratique en ce qu'elle n'a pas une obligation d'efficacité et d'utilité. Elle répond au contraire à d'autres exigences de conformité à un courant qui l'englobe (selon la position de l'auteur) ou même d'esthétique (symétrie des propositions, unité des perspectives théoriques…). Or les analyses que nous proposons d'Inter Lang, parce qu'elle mêlent plusieurs approches théoriques diverses, rompent avec les

l'aspect jouissif de la littérature pouvait être exploité par la sociologie qualitative sans pour autant qu'elle abandonne sa scientificité.

Mais cette attitude positive à l'égard de la littérature appelle toutefois plusieurs remarques. Nous tenons en effet à rester prudent. Un mot pourrait d'abord être dit à propos de l'essai « littérature et réalité » auquel a contribué Roland Barthès (1982). Il y est en effet développé l'idée séduisante selon laquelle toute réalité est toujours relative à celui qui la perçoit. En conséquence, le réalisme littéraire consisterait, pour l'auteur, à découvrir l'idée que se font les lecteurs de la réalité et à écrire dans ce sens. Non pas forcément en inventant une pure fiction, mais en sélectionnant dans ce qu'il voit uniquement ce qui correspond à la vision supposée du lecteur –faisant fi des nuances et contradictions du perçu comme de la représentativité des éléments sélectionnés. Une description allant dans ce sens paraîtrait ainsi toujours très « réaliste » aux lecteurs. Cette conception du réalisme ouvre bien des voies pour une réflexion sur les processus d'écriture (Marty, 2002)[30]. Elle s'oppose toutefois de front aux préceptes méthodologiques de Durkheim. Celui-ci ne recommande-t-il justement pas au sociologue de se détacher des préjugés du sens communs ? Le travail du sociologue, nous dit-il, est d'ouvrir les yeux du lecteur sur la réalité et non pas de les lui laisser fermés en le berçant par les descriptions qu'il veut entendre. Dans le cas des start-up et des projets des nouvelles technologies, cette question du réalisme est cruciale en ce qu'elle peut servir à distinguer le travail des sociologues de celui des journalistes. Les sociologues cherchent à rendre compte fidèlement de ce qu'ils ont vu dans les start-up ; les journalistes tiennent un

---

exigences d'appartenance à un courant aussi bien qu'avec celles d'esthétique (il n'y a pas de véritable unité des perspectives théoriques, on revient à une pensée hybride plus proche de la pensée pratique).

[30] Le problème du réalisme des textes s'inscrit en effet dans celui, plus vaste, des relations entre l'auteur et le lecteur. Bateson rappelle ainsi que la production d'un texte est toujours un acte de communication. Et, comme dans tout acte de communication, il existe des élément méta-communicationnels qui renseignent sur la relation entre les deux êtres communicants. Dans le cas des textes, nous avons (Marty, 2002) proposé le terme d'éléments « méta-textuels » pour désigner tous les mots ou affirmations qui concernent la position de l'auteur ou celle du lecteur.

Ainsi on peut lire un texte en ne cherchant que les éléments méta-textuels : comment l'auteur se présente-t-il ? (quelle personne utilise-t-il ? mentionne-t-il des information le concernant ?) comment aborde-t-il le lecteur ? (quel ton ? quelle personne est employée ?). Ces éléments méta-textuels permettent de reconstruire le « lecteur imaginaire » auquel écrivait l'auteur (et à l'inverse de nous constituer un « auteur imaginaire » !).

Le problème du réalisme tel que soulevé par Barthes touche ainsi à celui des relations entre l'auteur et le lecteur. Il faut en effet que l'auteur ait une idée bien précise de son lecteur imaginaire s'il veut pouvoir lui décrire la réalité qu'il souhaite lire. Et la relation de subordination qu'il adopte alors peut se lire dans des éléments méta-textuels comme la flatterie du lecteur ou le refus de le critiquer (lui comme ses conceptions du réel).

Notons enfin que la décision de rebaptiser Olivier (l'auteur) Hervé (le personnage d'Inter Lang) s'est faite en prenant compte des considérations méta-textuelles. Un des arguments en faveur de ce camouflage momentané était en effet de ne pas éveiller une suspicion inutile de la part du lecteur –de votre part. Vous auriez en effet pu biaiser votre lecture en jugeant exagérément orienté un texte qui est le fruit d'un long effort en faveur de l'objectivité.

discours auto-construit (Boudieu, 1997) qui vise plus à plaire aux lecteurs-consommateurs qu'à décrire le réel.

Tout en acceptant un réel plaisir littéraire, on a ainsi refusé une littérature trop facilement réaliste. Une seconde distinction majeure que l'on peut opérer entre le récit Inter Lang et un récit littéraire repose sur l'acceptation des complexités. La littérature semble en effet être un acte de simplification singulier. Si l'on songe aux romans ou au théâtre classiques, la règle annoncée est en effet de respecter l'unité des personnages et l'unité du récit –quand ce n'est pas l'unité de lieu et de temps. Voyons comment notre démarche s'est efforcé de transgresser ces règles de la littérature classique pour rester au plus près de la complexité du réel. D'abord en acceptant la multiplicité des récits, puis en acceptant la multiplicité de chaque caractère.

Si l'on parle du récit d'Inter Lang au singulier c'est peut être par abus de langage. Outre ce post-scriptum, le récit est en effet composé de cinq textes écrits à des moments différents et avec des perspectives différentes (l'introduction ou Hervé relate son aventure, puis les quatre parties du corps de texte). Il s'agit ainsi de cinq récits distincts qui, une fois juxtaposés, constituent la trame de ce texte. Ceci dans un effort pour conserver toute la richesse de la réalité du projet. On ne peut en effet pas détacher l'objet « récit » de l'acte qui la produit (réciter) et de son producteur (celui qui récite)–comme on ne peut pas détacher un conte du conteur qui l'a conté. Or ce rattachement du récit à l'acte de réciter et à la personne qui récite est une prise de conscience des multiples biais qui pèsent sur le récit. Quels étaient, le moment, les circonstances et les intérêts qui ont guidé la récitation ? Un récit singulier, produit à un moment donné, est prisonnier de bien des déterminismes. Ainsi une récitation par un seul individu en fin de projet et d'année scolaire aurait été orienté dans un sens unique (une seule vision influencée rétrospectivement par le résultat du projet ; les contraintes de rédaction en vue d'une soumission rapide au directeur d'étude M. Flichy,…). Ce alors que les sept membres d'Inter Lang auraient, à un moment donné, pu chacun produire une récitation différente. Et que la récitation de chacun aurait varié dans le temps, en fonction de ses intérêts du moment. Ne pouvant faire réciter tour à tour chaque membre, on a toutefois pris le parti de juxtaposer cinq récitations produites par une même personne mais à cinq moment différents. L'avancement du projet, la place de celui qui récite dans le groupe, les intérêts de la récitation à court terme (article, présentation orale,…) variant à chaque fois. Ainsi ces cinq récits juxtaposés ont la modeste ambition d'être plus proches de la réalité qu'un seul récit qui aurait été écrit d'une seule traite.

Et il en va exactement de même pour la composition des différents personnages de l'étude. Une règle classique en littérature est en effet de bien planter le rôle et caractère de chacun des protagonistes pour guider l'imagination du lecteur. Or, pour dévoiler la co-construction des rôles respectifs et l'ajustement des traits de personnalité, on s'est refusé à cet artifice littéraire qu'est la simplification et la fixation de chacun des personnages. Autant que les perspectives de développement du site, le rôle et le caractère de chacun étaient en effet variables. Tout était sans cesse mouvant comme dans la réalité au lieu que d'être fixé en un bel ensemble cohérent à la manière des fiction littéraires.

Si le plaisir littéraire était en partie recherché, on l'a toutefois restreint, au nom de la scientificité, en refusant un réalisme complaisant et des simplifications de l'histoire comme des personnages qui auraient été plus confortables pour l'imagination du lecteur. Du récit littéraire il ne reste finalement que bien peu d'éléments… Durcissons encore notre position en affirmant que, finalement, le récit n'était jamais qu'un prétexte, une enveloppe pour faire passer un message théorique. Ainsi on préfère le terme de « trécit » à celui de récit. Pour reprendre une remarque que l'on a glissé dans le texte d'Inter Lang, il s'agissait en effet de *tresser* au fil du récit une multitude de filins théoriques colorés -l'ensemble composant le trécit. Le lecteur peut ne retenir que l'histoire d'Inter-Lang en elle-même. Il peut aussi se centrer sur les motifs théoriques et ne voir dans l'histoire qu'un long et englobant exemple. L'histoire ne servirait alors qu'à illustrer les modèles théoriques et à accorder des temps de pause pour le lecteur. Les alternances histoire-théorie-histoire-théorie qui composent le récit donnent en effet un rythme de lecture qui permet de répartir l'effort de concentration.

Laissons le lecteur libre de choisir sa perspective et abordons à présent le dernier thème qui veut englober tous les précédents.

Une ethnographie d'entreprise ?

Le rapprochement entre la sociologie et la littérature peut rappeler les liens qui, il y a un siècle, rapprochaient l'ethnologie naissante et la littérature de voyage. De fait, les premiers ethnologues s'appuyaient sur les récits faits par les voyageurs –et l'ethnologie a longtemps conservé une facture littéraire. La sociologie qualitative se basant sur des récits d'entreprise permet ainsi de suggérer l'idée d'une ethnologie d'entreprise naissante. Esquissons rapidement la vision générale qui sous-tend cette idée d'une ethnographie d'entreprise.

Aujourd'hui, à l'heure du numérique et de la communication, les frontières qui séparent les humains ne sont plus des frontières territoriales. Ce sont bien plutôt des frontières

techniques. La société occidentale semble en effet s'être étendue au point de recouvrir toute la planète. Mais, en même temps, cette unique société s'est fragmentée en groupes humains bien distincts. Et ceux-ci sont hétérogènes de par leur fonction dans l'économie de l'ensemble. Ce sont notamment les catégories socioprofessionnelles qui dressent à présent les principales frontières. Ainsi les ingénieurs des nouvelles technologies semblent bien étrangers aux agriculteurs ou encore aux ouvriers de l'industrie. Chacun de ces groupes semble avoir plus de similitudes avec ses équivalents d'un autre pays qu'avec les autres groupes : un ingénieur français de Sophia Antipolis ressemble plus à un ingénieur américain de la Silicon Valley qu'à un agriculteur français de l'arrière-pays niçois.

Ainsi, avec la mondialisation, le rapport à l'étranger trouve un fondement bien plus technique –ou professionnel- que territorial. Cette mutation du rapport à l'étranger se voit par exemple dans l'évolution des langues. Alors que la frontière des langues suivait auparavant les frontières territoriales, il semblerait qu'on assiste aujourd'hui à une concentration autour de quatre ou cinq langues majeures –une seule à terme ? Mais, au même moment, se multiplient les jargons techniques qui rendent plus difficile la communication entre les différents groupes professionnels. On peut ainsi suggérer que l'interprète du futur ne sera pas le traducteur d'une langue territoriale à une autre mais bien plutôt le traducteur d'un jargon technique à un autre…

C'est dans ce contexte de mutation du rapport à l'étranger que nous voulons présenter l'idée d'une ethnographie d'entreprise. L'ethnographe est en effet toujours celui qui part pour l'étranger pour en rapporter un compte rendu détaillé. Toutefois, hier et aujourd'hui encore, il était envoyé en mission par un gouvernement pour étudier les populations d'une lointaine colonie. Aujourd'hui et demain, il est envoyé par un centre de recherche pour étudier les mœurs d'une population étrangère de part ses fonctions. Ici les hommes des start-up –ce nouveau nouveau monde- là les hommes de l'univers technique d'une grande entreprise. Le rapport ethnographique est toujours un rapport à l'étranger, mais l'étrangeté est à présent d'origine technique plus que territoriale.

Pour préciser l'idée d'ethnographie d'entreprise, on peut enfin insister sur l'aspect dynamique qui la caractérise. Le petit groupe humain –une tribu ?- et le projet qui constituent les start-up s'inscrivent en effet souvent dans une temporalité brève. Et une bonne partie de l'intérêt à suivre une start-up consiste justement à la suivre dans cette temporalité, tout au long du projet. On a ainsi pu voir, dans le cas d'Inter Lang, comment le groupe de travail se construisait en même temps que le projet avançait. Ou encore, dans le cas de Mobipocket, comment la courbe de la santé sociale de l'entreprise suivait les sinusoïdes de celle de sa santé

économique. Ainsi, au lieu que de dépeindre des paysages humains statiques comme dans beaucoup d'études d'ethnologie, la sociologique qualitative basée sur des récits d'entreprise – ou ethnographie d'entreprise- accorderait une dimension primordiale au temps.

Encore que ceci serait à nuancer : autant une start-up s'inscrit dans une temporalité courte et intéressante à suivre en son entier, autant une grosse entreprise déjà bien établie évolue plus lentement et constitue une administration qu'il peut être bon d'appréhender de manière quasi-statique.

Index

-adaptation structurelle / conjoncturelle : l'adaptation structurelle désigne la bonne place tenue dans les structures verticale et horizontale du groupe. Si il y a désadaptation structurelle, l'individu peut compenser par des efforts conjoncturels au cours de chaque interaction.

-besoin relationnel dans une interaction : force nous poussant à entrer en relation (discussion, regard) avec tel individu. Pour une force initiale égale pour tous, le besoin relationnel envers une personne est calculé à partir de l'état des relations avec les autres membres du groupe.

-cadre et interaction : le cadre d'une situation est pour une grande partie le résidu des interactions passées qui pèse sur le présent (cf. mémoire du groupe).

-contagion : processus de diffusion d'une attitude, d'une opinion, d'un geste, d'un mot (…) dans un groupe. Les voix de contagions permettent de dévoiler la structure du groupe, elles sont une expression temporelle de son ordre.

-espace des possibles : possibilités d'actions ou de comportements vis-à-vis des autres membres du groupe ouvert à un individu à un moment donné. L'espace des possibles est très variable dans le temps.

-inerties : l'habitude est une inertie mentale, la tradition une inertie sociale. Dans les deux cas les façons d'interagir mettent du temps à fonctionner correctement et perdurent après que la force qui les a lancé ait disparu.

-langue (niveau de) : on peut distinguer trois niveaux de langue : le supra-langage est celui du sens, le langage médian est celui des mots et phrases, l'infra-langage celui des mimiques et intonations.

-lucidité du groupe : état de forte prise de conscience des uns envers les autres (jeux de méta-conscience)

-mémoire sociale: la mémoire sociale est inscrite dans le sociogramme, c'est la forme du réseau de relations qui garde la trace des interactions passées.

-olfométrie : mesure quantitative des odeurs

-projet : suite de projections et de réalisations plus ou moins ordonnée.

-rangements humains : ce sont des expressions spatiales de l'ordre du groupe. La place tenue dans l'espace désigne la place occupée dans le groupe.

-santé sociale : capacité pour l'organisation vivante à retrouver son ordre, sa forme, une fois engagé dans une action.

-socioception : faculté de la « tête » du groupe de connaître la position de tous les membres pour pouvoir y adapter ses comportements. Empathie du groupe.

-socionomie : modélisation économique des jeux sociaux reposant sur l'optimisation du pouvoir de chaque acteur

-structures du groupe : la structure verticale correspond à la hiérarchie du groupe, la structure horizontale à la division du travail. La structure verticale précède la structure horizontale.

-voix du groupe : dans la métaphore organique, renvoie à la représentation auprès d'autres organisations (voix externe) et au contrôle des échanges verbaux internes (voix interne). Dans les deux cas, la maîtrise de la voix du groupe est un enjeu de pouvoir.

Bibliographie

Références citées dans le texte et ouvrages classiques cadrant le travail

-Amado : La dynamiques des communications dans les groupes, 1975

-Akrich Madelaine : Les formes de la médiation technique, *Réseaux*, n60, 1993, Paris

-Barthes Roland : Littérature et réalité, Seuil, Points, 1982

-Bateson Gregory : Vers une écologie de l'esprit

-Beaud / Weber : Guide de l'enquête de terrain, La découverte, Repères, 1997

-Becker S. Howard : "Sociologie visuelle, photographie documentaire et photojournalisme", *Communications*, n71, 2001

Outsiders, sociologie de la déviance

-Berger / Luckman : La construction sociale de la réalité

-Bergson Henri : Œuvres complètes, La pléiade

-Bernasconi Michel : Les start-up high tech, 2000, Paris, Dunod

-Bernoux Philippe : La sociologie des organisations, Seuil, coll Points, 1985

-Bidet Alexandra : 2001, « Le travail et l'économique, pour un regard anthropologique », *Sociologie du travail*, n°43 ; 215-234

-Boltanski Luc : De la justification, Gallimard 1991 (avec Thévenot Laurent)

Les cadres. La formation d'un groupe social. Ed de Minuit, Paris 1982

Finding One's way in social space, (avec Thévenot Laurent)

Le nouvel esprit du capitalisme. Gallimard, 2000 (avec Chiapello Eve)

-Bourdieu / Chamboreron / Passeron :

Le métier de sociologue, 1983 (4ème edition), Mouton Editeur.

-Bourdieu Pierre : Sur la télévision, 1997, ed Critiques sociales

-Boudon Raymond : "Pourquoi devenir sociologue ?", *Revue Européenne des sciences sociales*, n120, 2001

L'art de (se) persuader, Points Essais.

-Bucciarelli Louis : Designing Engineers, The MIT press, 1994

-Buttler / Manus : Breve introducción a la psicología, A. Editorial, 1999

-Caillois Roger : L'homme et le sacré

-Callon Michel : " Sociologie des sciences et économie du changement technique : l'irrésistible montée des réseaux technico-économiques ", au sein de Ces réseaux que la raison ignore, ouvrage du Centre de Sociologie de l'Innovation, L'Harmattan, Logiques sociales, 1992

-Castell Manuel : La société en réseaux. L'ère de l'information. Paris. Fayard, 1998

-Changeux J. P. : L'homme neuronal, Fayard Pluriel, 1983

-Crozier / Friedberg : L'acteur et le système, Seuil, Points, 1977

Le pouvoir et la règle, Seuil, Points, 1993

-Degenne / Forsé : Les réseaux sociaux, Armand Colin, 1994

-Descola Phillipe : La nature domestique

-Dodier Nicolas : Les hommes et les machines, Métailié, Paris, 1995

-Drucker P. : 1985, Les entrepreneurs, Hachette, Pluriel

-Durkheim Emile : De la division du travail social, Edition sur Palm (www.mobipocket.com), 2001

Les règles de la méthode sociologique

-Eliade Mircea : Le sacré et le profane, Flammarion, coll Essais

-Festinger : La dissonance cognitive, PUF

-Flichy Patrice : Une histoire de la communication moderne, La Découverte, Paris, 1991
Les imaginaires d'internet, La Découverte
-Florès : La mémoire, Que sais-je ?
-Godeaux Emile : 100 milliards de neurones, Belin, 1990
-Godechot Olivier : Les Traders, La découverte 2001
-Goffman Erwing : Asiles, Le seuil, Editions de Minuit
Stigmates, Le seuil, Editions de Minuit, 1975
Les rites d'interaction, Editions de Minuit, 1974
La mise en scène de la vie quotidienne. T1 : la présentation de soi, Editions de minuit.
-Granovetter Mark : Getting a job, a study of contacts and careers, The University of Chicago Press, 1995.
Le marché autrement (recueil), Desclée de Brouwer, 2000
-Gras Alain : Technologies du quotidien, Paris, 1992, Ed. Autrement, 221p. Avec notamment les articles de Philippe Breton ('Retour vers le futur') et Victor Scardigli ('Culture et sacrifice')
-James William : Pragmatism, texte édité par Mobipocket.com (2001), aussi disponible sur le site internet dédié à l'auteur.
-Hall Edward T : La dimension cachée, Seuil, Points Essais, 1978
La danse de la vie, Seuil, Points Essais, 1984
Le langage silencieux, Seuil, Points Essais
Guide du comportement dans les affaires internationales, Seuil
Halbwachs Maurice : La mémoire collective
Les cadres sociaux de la mémoire, Albin Michel 1994
Morphologie sociale, Armand Colin, 1970
-Hayek L. W. : Droit, Législation et Liberté, Quadrige, 1995
Scientisme et sciences sociales, Plon, Agora, 1986
-Hirschman A. O. : Les passions et les intérêts, ed quadrige 1997
-Kapferer J.N. : Rumeurs, le plus vieux média du monde, Ed Seuil, Collection Points, 1987
-Labori H. : Biologie et structure, Folio Essai, 1968
-Latour Bruno : La vie de laboratoire, la production des faits scientifiques, Ed de la découverte, 1988 (avec Woolgar Steve)
Une sociologie sans objet ? Remarques sur l'interobjectivité, *Sociologie du travail*, n°4, 1994, Paris
Le métier de chercheur : regard d'un anthropologue, ed INRA, 1995
Petites leçons de sociologie des sciences, La découverte, Points science, 1993
La fin des moyens, 2000, Réseaux
Les vues de l'esprit, 1985, *Culture technique*, n°114, pp 4-30
-Le Bon Gustave : La psychologie des foules, Quadrige, PUF
-Levy Pierre : Qu'est-ce que le virtuel ?, La découverte, 1995
-Lewin Kurt : Décisions de groupe et changement social, 1978, in *Psychologie sociale. Textes fondamentaux.*, Paris, Dunod
-Lorenz K. : Trois essais…
-Malinowski B.: Argonauts of the Western Pacific, Routledge, 1999
-Mauss Marcel : Manuel d'ethnographie, Payot
-Mc Luhan : Pour comprendre les média Seuil, Points Idées, 1985
-Malrieu P. : La construction de l'imaginaire, Dessart, 1967

-Marty O : La vie de start-up, mémoire de DEA (sociologie) réalisé dans le cadre de la formation doctorale en sciences sociales ens-ehess (dir : M. L. Boltanski, soutenance MM L. Boltanski et C. Baudelot). Un résumé des principales idées se trouvera dans l'article portant le même intitulé et publié par la revue *Gérer et Comprendre* (Ecole des Mines), paru le 2/03/02
Les piroguiers du Maroni, mémoire de DEA (ethnographie) réalisé dans le cadre de la formation doctorale en sciences sociales ens-ehess (dir : M. P. Descola)
L'hypertexte est un hypotexte, in *Papiers Universitaires*, juin 2002
Tous les textes mentionnés sont disponibles à partir de : http://textes.220v.org
-Midler Christophe : L'auto qui n'existait pas, Dunod, Paris 1998
-Morgan Gareth : Images of Organisation, Routledge
-Moreno :
-Moscovici Serge : Psychosociologie des minorités actives, puf, 1979
-Negroponte N. : L'homme numérique, 1995, Robert Laffont
-Petit F. : Introduction à la psychosociologie des organisations, Dunod, 1989
-Poincarré H. : La science et l'hypothèse, 2000, Mobipocket.com (édition sur palm)
-Quéré Louis : "La structure cognitive et normative de la confiance", *Réseaux*, n108, 2001
-Rawls : Théorie de la justice, collection Points essais 1997
-Sacks Oliver : L'homme qui prenait sa femme pour un chapeau, Seuil, Points Essais
-Sapir Jacques : Le langage, Petite Bibliothèques Payot, 1967
-Sigaut François : Préface de La technologie science humaine d'André Georges Haudricourt, , Paris, Editions de la MSH
-Steiner Philippe : La sociologie économique, Paris 1999, La découverte, collection Repères.
-Sfez Lucien : La décision, Que sais-je ? n°2181
-Steiner P. : 1999, La sociologie économique, La découverte, collection Repères
-Swedberg Richard : Une histoire de la sociologie économique, 1994, Paris, Desclée de Brouwer
-Timbal-Duclaux L. : Les réunions, Ed Retz, Paris, 1989
-Villette Michel : L'homme qui croyait au management, ed seuil, 1998
-Vygotsky : Pensée et langage, Paris, Messidor / Ed sociales, 1985, chapitre sur la théorie de Piaget
-Wallon Henri : Les origines du caractère chez l'enfant, puf, 1976
-Watzlawick / Fisch : Changements, Point Essai,1975
-Watzlawick : La réalité de la réalité, Point Essai, 1978
L'invention de la réalité (sous la direction de), Points Essai, 1988
Le langage du changement, Points Essais, 1980
Une logique de la communication, (avec Helmick Beaving et D. Jackson) Points Essai 1972
-Weber Max : Economie et société, Agora Pocket
-Weil Thierry : "Survivre dans la Silicon Valley", *Gérer et comprendre* n°61, pp88-100, sept 2000
-Weil Barais : L'homme cognitif, PUF
-Winkin Yves : Une anthropologie de la communication
La nouvelle communication (recueil de textes), Seuil Points Essai, 1981